الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحـــاج لخضر- باتنة-
كلية العلوم الاقتصادية
قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة لنيل
شهادة الماجستير تخصص: تسيير المؤسسات
تحت عنوان:

تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية:

دراسة حالة مؤسسة صيدال

إعداد الطالبة:
زليخة تفرقنيت

إشراف الدكتور:
الطاهر هارون

لجنة المناقشة

أ.د. علي رحـــال	أستاذ التعليم العالي جامعة باتــنة	رئيـــــسا.
د. هـــارون الطاهر	أستاذ محاضر جامعة باتـــــنة	مقـــــررا.
د. بعلوج بلعيــدي	أستاذ محاضر جامعة قسنطيـــنة	عضـــــوا.
د. بوهزة محمد	أستاذ محاضر جامعة سطيـــف	عضـــوا.

السنة الجامعية: 2004–2005

بسم الله الرّحمن الرّحيم



أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي ساعدني في انجاز هذا العمل وأعطاني من علمه ووقته الكثير

وكان نعم المشرف الدكتور الطاهر هارون .

وإلى كل من ساعدني في مؤسسة صيدال بقسنطينة والجزائر وعلى رأسهم المدير العام .

كما لا أنسى كل من قدّم لي يد العون بجامعة باتنة

وموظفي مكتبة الخدمات الجامعية .

وإلى كل من دعمني ولو بالكلمة الطيبة .

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ولك الحمد دائما وأبدا

إلى الذي فرح من أجلي وقبل أن يرى ثمرة جهدي أختاره الله إلى جواره

أخي الغالي عبد الباقي رحمه الله.

إلى من قال فيهما عزّ من قائل: " وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الوالدين الكريمين.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من شاطرني الحب في الله بأسمى معانيه.

إلى كل من يحترق لينير درب الآخرين.

زليخة

المقدمة

المقدمة:

يتميز هذا العصر بزيادة حدة المنافسة بين الدول والمؤسسات وخاصة بعد ظهور منظمة التجارة العالمية وتنامي التكتلات الإقليمية، هذه التغيرات التي فرضت محيطا جديدا تراجعت فيه التشريعات المحلية وازداد دور التشريعات الدولية، وبذلك تحولت المنافسة من النطاق المحلي إلى العالمي، وزالت الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات والملكيات الفكرية، وتقلصت النشاطات غير التنافسية. حيث انتشر مفهوم القدرة التنافسية التي لم تكن حديثة الظهور وإنما كانت مرتبطة "المفهوم التقليدي" بسعر الصّرف التنافسي، والميزان التجاري الإيجابي، ومعدل التضخم المتّدني، والمواد الأولية المتاحة. أما في المفهوم الحديث فإنّ هذه العوامل غير كافية، إذ بالإضافة لكل هذا تلعب التكلفة والسعر والجودة وأجل التسليم والإبداع في المنتجات الدور الكبير في تدعيم تنافسية الدولة والقطاع والمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين الوحدات الثلاث (الدولة، القطاع، المؤسسة) هي علاقة اعتماد متبادل، إذ لا يمكن الحديث عن تنافسية على المستوى الكلي دون أداء تنافسي على المستوى الجزئي، وبالمقابل فإن تمتع مؤسسة أو قطاع بقدرة تنافسية لا يعني حتما تنافسية الدولة، إذ تبقى الأولى خطوة في اتجاه الثانية.

وتتضمن تنافسية مؤسسة صناعية بعدين وهما: التنافسية السعرية، والهيكلية (خارج السعر). فالأولى تخص عرض المنتجات بسعر مقارن منخفض، ويرتبط ذلك بطبيعة السوق(محلية – عالمية)، وتتحدد بثلاث محددات: هامش الربح، وسعر الصرف، وتكاليف الإنتاج. أما الثانية (الهيكلية) فتضمن للمؤسسة تحسنا مستمرا لحصتها السوقية، وتعتمد على جودة المنتج ومدى الابتكار أكثر من الاعتماد على الانخفاض في الأسعار. وبالرغم من أن بعض الاقتصاديين يُركزون " لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية" على النوع الثاني (التنافسية خارج السعر) لاقتناعهم أن الجودة أصبحت تحدد أذواق المستهلكين على المستوى المحلي والمتعاملين على المستوى العالمي خاصة بعد الشروع في إزالة الحواجز الجمركية التي تسمح بتسرب المنتجات بكل حرية، إلا أنه

لايجب إهمال جانب السعر بما في ذلك التكاليف، إذ لا يمكن اعتبار الجودة المحدد الوحيد دون الأخذ بالحسبان للسعر المعقول، حيث أن المستهلك ولإشباع حاجياته تتحكم فيه قدرته الشرائية لاقتناء المنتجات، ومن جهة أخرى التنافسية تعني الجودة والسعر معا.

كل هذا يطرح تحديات كبيرة أمام المؤسسات التي تسعى للحفاظ على قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي، فمقتضيات التنافسية تبدأ من الدولة في حد ذاتها بالتقليل من السياسات الحمائية، ثم الذهاب إلى تنافسية القطاعات والمؤسسات التي يتوجب على هذه الأخيرة أن تتبنى استراتيجيات تسمح بالانتقال من حالة التبعية إلى الريادة باستخدام الأساليب الحديثة مثل:

- العقود من الباطن "La sous-traitance" التي تحسن قنوات الاتصال وتقلل من تكاليف التصنيع؛
- التحليل المقارن للأداء "Le benchmarking" لدراسة جيدة لنقاط القوة والضعف لدى منافسيها بمقارنة المنتجات المعروضة؛
- إدارة الجودة الشاملة TQM بالاعتماد أكثر على تحسين مستويات الجودة، والتي تعتبر الطريقة الأنجع للإنتاج بشكل أسرع وأرخص؛
- التكنولوجيات الجديدة للاتصالات والمعلومات NTIC.

وفي ظل هذه التغيرات، فالمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات أمام تحديات كبيرة تلزمها " لدخول السوق الوطنية والمحافظة على حصتها فيها" أن تتبنى استراتيجيات تلائم حالتها لمواجهة المنافسة الدولية.

الإشكالية:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة وفي ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية تعزيز تنافسيتها ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- كيف يمكن للمؤسسة الصناعية أن تدعم قدرتها التنافسية من خلال التكاليف؟

- هل المؤسسة الجزائرية الصناعية قادرة على تحسين قدرتها التنافسية بالتحكم بتكاليف الإنتاج دون التأثير على الجودة ؟ وماهي الأساليب المتبعة في ذلك؟

أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نحاول الوصول إليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في:

- محاولة الإحاطة بمفهوم التنافسية، أبعادها ومحدداتها؛
- معرفة مدى تأثير التكاليف في القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية؛
- توضيح مدى تبني المؤسسة الصناعية الجزائرية للأساليب التي تدعم التنافسية من خلال التحكم الجيد في التكاليف.

منهجية الدراسة:

إن ما كُتب في موضوع التنافسية قليل أو يكاد يكون منعدما وبالخصوص باللغة العربية، لذا يعتمد البحث في جانبه النظري على الإحاطة بمفهوم تنافسية كل من الدولة والمؤسسة، واستراتيجيات وأساليب التحكم بالتكاليف باتباع المنهج الوصفي، وكذا المنهج التحليلي لتوضيح تأثير التكاليف على التنافسية في محاولة لإسقاط هذه المفاهيم النظرية على المؤسسة الجزائرية.

ولقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

- ❖ يتناول الفصل الأول كل ما يحيط بمفهوم التنافسية، محدداتها، وأنواعها، وكذا أساليب تحسين تنافسية كل نوع منها؛
- ❖ ويتناول الفصل الثاني أساليب وأستراتيجيات التحكم بالتكاليف؛
- ❖ كما يتطرق الفصل الثالث إلى تشخيص حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية في محاولة توضيح الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لتحسين تنافسيتها من خلال التحكم بتكاليفها (دراسة حالة مجمع صيدال).

الفصل الأول:

التنافسية

نادرا مايلاحظ إجماعا من طرف السلطات العامة ومدراء المؤسسات لتتبع موضوع غامض كالتنافسية من حيث تحليل مفهومها، فمصطلح التنافسية لـــه ترجمات متفرقة وأحيانا متناقضة، فمن الاقتصـــاديين من يستعمله في التحليل الاقتصادي ومنهم من يحصره في معنى محدود جدا كالانتاجية مثلا.

ومن التعريف التالي للتنافسية :"قدرة وحدة إنتاجية (مؤسسة، صناعة، بلد،..) على احتكار حصة سوق مهمة بطريقة مربحة ومستمرة "[1] ندرك أن هناك تنافسية مؤسسة كما أن هناك تنافسية دولة، وهذه الأخيرة تحمل في طياتها معاني مختلفة؛ فتنافسية دولة لاتدل على أن كل مؤسساتها في وضعية تنافسية، هذا الوصف الكلي للتنافسية يخفي اختلافا كبيرا بين المستويين، فالتنـــافسية الدولية لاتسمح بدراسة مفـــصلة لمحددات التنافسية، كما أنها تهمل الارتباط القوي بين الصناعات الوطنية. فتوسع البعض يؤدي إلى تخفيض تنافس البعض .ومن ثم زيادة تكاليف العوامل وتوليد تحسين في معدل سعر الصرف، كما أن تنافسية دولة لا تعني بالمقابل أنها تنافسية في كل القطاعات.

من هذا يحاول البحث تسليط الضوء على هذا المصطلح بداية بتنافسية الدولة ثم تنافسية المؤسسة، والعوامل المحددة لكليهما في محاولة لتوضيح الترابط والتفرقة بينهما بتحديد المعايير المستعملة في كل واحدة على حدى. بحيث يتم توضيح تنافسية الدولة وماهيتها وأنواعها والسياسات المعتمدة للدول من أجل ذلك، ثم الذهاب إلى تنافسية المؤسسة وأساليب تحسين الوضعية التنافسية لها. وقد تم تقسيم الفصل إلى قسمين:

- قسم خاص بتنافسية الدولة ؛
- قسم خاص بتنافسية المؤسسة .

قبل التطرق إلى تنافسية المؤسسة وكيفية تحسينها ارتأينا أن نتطرق بشكل مختصر قدر الإمكان إلى المستوى الكلي (تنافسية الدولة) والمحيط الاقتصادي المعاصر مع كل هذه التغييرات والتحديات التي تواجه الدولة عامة والمؤسسات بالخصوص.

---

[1]–John Cokburn et Eckhard Siggel : **Methodologie d'analyse de la compétitivité**, **fiche** technique N°6, Crefa, **p:** ***2***

أولا- تنافسية الدولة.

I-1-بعض المفاهيم:

يرى الكثير من الكتاب أن تنافسية الدولة هي موضوع الساعة لأن النظام العالمي الجديد يأخذ الآن بنظرية التجارة الاستراتيجية " **Strategy Trade Theory**"، والتي ترتكز على كيفية استخدام الدول للإجراءات السياسية في خلق الميزة التنافسية المعتمدة على نظام اقتصادي عالمي مستخدما الأدوات الفعّالة لذلك، مما يدفع الدول إلى السوق العالمية الواحدة حيث تواجه صادرات الدول بعضها البعض في منافسة شديدة.

فالتنافسية الدولية هي سياسات وإجراءات تتخذها الحكومات لإعلاء شأن صادراتها في الخارج، وتستخدم في ذلك معايير- وضعتها الهيئات والمؤسسات التي ظهرت لخدمة هذا الاتجاه- لقياس القدرة التنافسية الدولية. وقد جمعت مجملها في العناصر التالية: دور الحكومة، الطلب المحلي، القدرة على الاندماج في الاقتصاد العالمي، البنية الأساسية، العلم والأساليب التقنية، الموارد البشرية، النظم المالية والمصرفية...الخ.

وإذا كان مفهوم التنافسية تعرض لجدل كبير بين الاقتصاديين وصانعي القرار والسياسة، هناك من اتخذ موقف المعارض لتنافسية الدولة من حيث المبدأ، وقد يكون بول كروجمان **Paul Krugman** من أشد المعارضين للفكرة حيث يقول:

"التنافسية هي مصطلح لا معنى له عند تطبيقه في الاقتصاديات الوطنية"[1] . فهو ينكر أن يكون التنافس بين الدول ويؤكد على وجوده بين المؤسسات فقط، بحيث يرى أن الإفلاس يكون للمؤسسات وبالتالي انسحابها من دائرة النشاط، وهذا لا يمكن حدوثه بالنسبة للدول التي لا تعتَبر التجارة الدولية مباراة ذات نتيجة صفرية. ويذهب **Krugman** إلى حد التحذير من سيطرة فكرة التنافسية الدولية على عقول صانعي القرار، فعواقب حدوث ذلك وخيمة تؤدي إلى إهدار أموال الدولة في شكل إنفاق حكومي لدعم القدرة التنافسية.

---

[1] – شارلز وجاربت جونز: **الإدارة الاستراتيجية**؛ ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال (الرياض، دار المريخ، 2000)، ص200.

وإذ نتفق مع كروجمان على أن التنافس لا يكون إلا بين المؤسسات وليس بين الدول إلاّ أن الإجراءات والسياسات التي تتّخذها الدول لدعم قدرتها التنافسية – السياسة المالية لضبط التضخم لتحسين ظروف العمل مثلا، أو رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب لتشجيع الصادرات من خلال الإجراءات الجمركية– يخلق مناخا ملائما يسمح للمؤسسات الإنتاجية والخدمية أن تعمل بكفاءة تُمكنها من تصدير منتجات وخدمات قادرة على المنافسة العالمية.

وبالرغم من ذلك إلا أننا نستطيع أن نعتمد على مصطلح التنافسية على المستوى الكلي وتُعرَّف كالآتي:

- تنافسية اقتصاد هي قدرته على استغلال موارده البشرية والطبيعية ورؤوس أمواله للحصول على مردود متزايد وهذا في إطار منافسة مع منتجي الدول الأخرى.
- كما يُعرفها مركز الدراسات CEPII * على أنها:

" تنافسية دولة على المدى البعيد تُقيَّم بقدرتها على تحسين مستوى معيشة مواطنيها "[1]

- كما يُعرفها المجلس الأوروبي في (لشبونة) على أنها:

" القدرة على التحسين المستمر والدائم لمستوى معيشة مواطنيها، والحصول على مستوى عالٍ من العمل ومن التماسك الاجتماعي"[2].

بالرغم من أن هذه التعاريف ترتكز في مجملها على أن التنافسية الدولية تبحث في قدرة البلد على تحسين مستوى المعيشة، لكن هل تقتصر تنافسية الدولة على ذلك؟

يحاول البحث الإجابة عن هذا السؤال ومعرفة اهتمامات التنافسية في الوقت الراهن على شكل أسئلة يتضح من خلال الإجابة عنها ماهية التنافسية بشكل أوضح.

---

*-CEPII : **Centre d'Etude Prospectives et d'Informations Internationales**, Paris

(1)– **CEPII: Compétitivité des nations** (Economica, **1998) P, 53.**

(2)– **Achouche Mohamed :Contribution à l'analyse de la competitivite d'une entreprise publique** (mémoire de magister, Université de Setif, 1996/1997), p.8.

I.1-1-هل هي القدرة على بيع المنتجات أو تحسين مستوى المعيشة؟

أصبحت تنافسية الدولة منذ سنوات1997، 1998 كتوليفة من الأداءات التجارية الجيدة لتحسين مستوى المعيشة، بالنسبة للمجلس الرئاسي للتنافسية الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية يعرفها على النحو الآتي:"التنافسية تعتبر قدرة بلد في ظل شروط توازن السوق، حريته على إنتاج سلع وخدمات تستجيب لمتطلبات الأسواق الدولية مع الحفاظ على زيادة المداخيل الحقيقية لمواطنيها".[1]

وبالنسبة للمجلس السياسي للتنافسية "1992" الذي قدم تقريرا سنويا حول التنافسية لرئيس الولايات المتحدة الأمريكية وضّح أن التنافسية هي:" القدرة على إنتاج سلع وخدمات تستجيب لمتطلبات الأسواق الدولية بتقديم مستوى معيشي لمواطنيها بشكل متزايد ومستمر لفترة طويلة".

ومنظمة التعاون والتنمية الأوروبية **OCDE** [*] تعتبر أن التنافسية تحدد قدرة المؤسسات والصناعات والدول، والمجموعات العالمية لتسيير- بصفة مستمرة- إيراد معين ومستوى توظيف مرتفع نسبيا، مع البقاء في إطار منافسة دولية. [2]

أما تقرير **Jacqueimin et Pench** في 1997 الذي يُؤلف أعمال مجموعة المستشارين للمجلس الأوروبي يؤكد أن الحديث عن التنافسية هو بالدرجة الأولى نقاش حول الوسائل، فمصطلح التنافسية لا يمثل نهاية ولا هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة فعّالة لرفع مستوى المعيشة وتحسين الرفاهية الاجتماعية.

ومركز الدراسات المستقبلية والمعلومات الدولية "**CEPII** " (1998) عرف تنافسية دولة على المدى البعيد على أنها القدرة على تحسين مستوى معيشة مواطنيها.

---

[1] Ibid , **p.12.**

[*] **OCDE** : **Organisation de Cooperation et de Developpement Economique.**

[2] **Idem.**

إذن مفهوم التنافسية اتّسع ليصل إلى أنها القدرة على التحسين الدائم لمستوى معيشة المواطنين، والتحصيل على مستوى عالٍ من التوظيف والتماسك الاجتماعي، فهي تسعى إلى تحسين الرفاهية الاجتماعية.

I.1-2- هل هي إيراد أو رفاهية؟

إذا كان من المعروف أن الهدف النهائي للتنافسية هو الرفاهية الاجتماعية التي ترتكز علىالانتاج المحلي الخام (بقياسه بوحدة القدرة الشرائية)، ويشرح **Marc Fleurbaey** أن الرفاهية الاجتماعية تقاس بدرجة مقت المجتمع لفكرة اللامساواة، وبالتالي تم تعديل المداخيل الوطنية حسب هذه الدرجة كما تم الأخذ بالحسبان لعناصر كالصحة مثلا. وقد عملِت الدول الأوروبية على تحقيق مستويات عالية من الحماية الاجتماعية وهذا بالمقت الكبير للامساواة، فترتيب هذه الدول جيد بالنظر إلى مفهوم الرفاهية الاجتماعية وفق معيارالانتاج الداخلي الخام للفرد، ومؤشر النمو البشري **IDH** (**Indicateur du Développement Humain**) الذي يتركزعلى مدخول الفرد بتكافؤ القدرة الشرائية، ومعدل الحياة ومستوى التعليم يوسعان من دائرة الرفاهية الاجتماعية.

I.1-3- هل هي بعدية او قبلية؟

إن تحسين تنافسية دولة يمكن أن يكون موضوع مقاربتين متكاملتين؛ انطلاقا من مؤشرات الأداءات التجارية (الدخل الوطني الفردي، إنتاجية العمل، حصص السوق) ومقارنة هذه المؤشرات بين مختلف الدول، أو انطلاقا من محددات متغيرات الدولة:

المقاربة الأولى المسماة بالتنافسية البعدية "**Expost**" ، والتي قد تفسر خطأ بالحكم على النتائج دون النظر إلى مرحلة البداية وحركيات إعادة التوازن (مثلا يتم ضبط معدل سعر الصرف الحقيقي لمدة طويلة لإعادة التوازن التجاري)، و لذا يجب الاهتمام بالمتغيرات المفسرة للتنافسية.

المقاربة الثانية المسماة بالتنافسية القبلية "**Exante**"، وتركز على قدرة الحصول على مستويات عالية من التنافسية البعدية، وبالتالي فهي تركز على محددات التنافسية والمؤشرات التي وضعها **World Economic Forum** بدمج متغيرات مُفسرة للنمو

الاقتصادي تخدم بشكل بعيد هذه الفكرة وتعطي المجال لترتيب الدول دون الرجوع إلى احصائيات كبيرة.

I.1-4 هل هي مقاربة أو منافسة؟

التنافسية بمفهوم الاقتصاد الوطني تعني بيع المنتجات في السوق الدولية بالأخذ بمؤشرات الأداءات التجارية، ولكن إذا كانت المؤسسات تستطيع أن تكون في وضعية منافسة فالدول لا تكون كذلك بنفس الطبيعة إذ أن تطور البعض لا يتعلق بتطور البعض الآخر. فإذا نظرنا إلى التنافسية كمصطلح نسبي، فهي تقاس عن طريق الترتيب الذي يعتمد على مؤشرات مكونة لها. فإذا كان ترتيب دولة ما سيئ (نتيجة نفقات كبيرة، سياسات ضريبية سيئة، بنية تحتية محدودة،...) يُفترض عليها سياسات اقتصادية لتصحيح ذلك، ولكن هذه المؤشرات لا يمكن استعمالها كدليل سياسة لاختلاف أهدافها وتعارضها.

في النهاية هذا الترتيب عالمي ويستند إلى بدائل غير ملائمة، فهل يمكن القول أن الصين أكبر أو أقل تنافسية من فرنسا؟ وهل هناك طريقه لجعل هذين البلدين في وضعية منافسة؟ بطبيعة الحال لا ولو أن المؤسسات الفرنسية بإمكانها أن تنافس منتجين صينيين.

وإذا نظرنا إلى التنافسية كمصطلح مطلق، فهي مجموعة عوامل مقترحة يكون للنشاط العمومي بها تأثير إيجابي على النمو، كما أن ارتفاع مستوى التعليم وإنتاج المعارف لهما أثر إيجابي على النمو الاقتصادي، وبهذا المعنى هما من السياسات التنافسية.

I.1-5- ما وراء التنافسية السعرية.

قد كتب بول كروجمان **Paul Krugman** أن الانتاجية هي التنافسية لتحديدها المدخول الحقيقي للفرد، وبالتالي مستوى المعيشة للاقتصاد الوطني. هذه الفكرة قديمة نوعا ما إذ يجب إضافة الارتباط المتزايد للاقتصاديات، والأدوات الجديدة للتحليل والتي وضّحها كروجمان نفسه. فإذا كانت اقتصاديات وطنية تنشط في مجال منافسة دولية فإن المقارنة بين الأسعار تشكل نقطة جدية، فيكفي مقارنة تكاليف الأجور بالوحدة معبر عنها بعملة موحدة.

إن هذه الفكرة تبرهن على صحة النظرية الكلاسيكية بمفهوم معدل سعر الصرف الحقيقي أو التنافسية السعرية، وتوضح أن انحراف التكاليف في دولة ما بسبب الأجور المتزايدة بشكل سريع أو بفعل إنتاجية غير كافية يلزم الدولة على القيام بتعديل عن طريق معدل سعر الصرف الإسمي أو بتخفيض الأجور. بينما ركزت الأعمال الحديثة حول التجارة الخارجية على البعد الآخر للتنافسية الذي هو خارج السعر، والذي يتمثل في جودة المنتجات والإبداع، وتخصيص الدول في نشاطات معينة يشترط فيها الجودة العالية أو الطلب ذو الحركية القوية.

في هذا الإطار إذا تفحصنا التنافسية من منظور تطور الحصص الكلية للسوق العالمية فهذا غير كاف، بل يجب على الدول أن تتخصص في المنتجات الجديدة ذات الجودة المرتفعة أو في الطلب ذي الحركية القوية، أي بمعنى أن التطور في مجالي الإبداع والجودة هو الوحيد الذي يضمن زيادة الإيرادات.

من هاتين الفكرتين، وانتشار العولمة التي تصاحبها حركة متزايدة لعوامل الإنتاج توّجب على الدول الأخذ بالحسبان لكل سياسة تنافسية تسمح لها بتحسين وضعيتها.

I.2- أنواع التنافسية.

إن التنافسية تتعلق بأربع نقاط أساسية: تكاليف الإنتاج، الأسعار، التقنيات وهياكل السوق. وحتما يوجد ربط بينهم، فالتكاليف لها تأثير مباشر على الأسعار، والتقدم التقني يؤثر أيضا على التكاليف، ويمكن للابداع أن يحرر المؤسسات والبلدان من قيود التكاليف مؤقتا ويمنحها ميزة تنافسية بشكل منتج جديد، ومن جهة هيكلة السوق الوطنية وحجم المؤسسات يعتبران كعاملين مهمين لتخفيض التكاليف وتحقيق حصص من السوق، وكل واحدة من هذه الأنواع تعطي خصائص مميزة للسياسات الاقتصادية والاجتماعية وهذا بهدف تحسين التنافسية الدولية التي تختلف باختلاف أهداف سياسة البلد.

1-2.I التنافسية بالتكلفة:

تكون دولة في وضعية تنافسية بالتكلفة عندما يكون التخفيض المتعلق بتكاليف الإنتاج يسمح لها بزيادة صادراتها واكتساب حصص من السوق وتحسين ميزانها التجاري، وأي ارتفاع لتكاليفها يسبب الأثر العكسي.

أ- مؤشـــــر التنافسية بالتكلفة [1] **"Compétitivité-Cout"C.C**: يمكن حسابه لكل منتج قابل للتبادل في بلد كما يلي:

$$CC = \frac{\text{مؤشر تكلفة الإنتاج بالوحدة لسلعة في الخارج}}{\text{مؤشر تكلفة الإنتاج بالوحدة لسلعة في البلد}} = \frac{CU^*}{CU} \quad \cdots\cdots (1)$$

يمكن القول على بلد أنه في وضعية تنافسية إذا كانت التكلفة الأجنبية أعلى من التكلفة الوطنية أي إذا كانت $CC > 1$، " الارتفاع في المؤشر يعني ربح في التنافسية (تحسينها)".

هذا المؤشر وُضع للمقارنة بين البلد والخارج، لكن يمكن حسابه للمقارنة بين بلد وآخر، أو بين منطقة وأخرى.

إن التغير في تنافسية التكلفة يكون كالآتي:

$$CC = CU^* - CU \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (2)$$

المعادلتان (1) و(2) مجردتان من سعر الصرف، ولكن في الواقع للمقارنة بالخارج يحتم استعمال معدل سعر الصرف، وتصبح المعادلتان على الشكل:

$$CU_e = \frac{CC}{CU^*} \quad \text{و} \quad CC = cu^* - cu$$

إن أي زيادة أو تخفيض يُترجم بتخفيض في المعدل e: e<0 ، والتغير في e يعوض التغيـــرات في المتغيـــرين الآخرين، مثلا إذا ارتفعت التكلفة الأجنبية بـــ 2 % وارتفعت التكلفة الوطنية بـــ 5 % وهناك انخفاض في سعر العملة بـــ 3% فمستوى تنافسية التكلفة يكون 5% -2% -3 % = 0.

---

(1)– Bertrand **Nezeys** : **Les politiques de compktitivitk,** (Paris : Economica, **1994)** P8.

ب- التكلفة الكلية وتكلفة الأجر.

منطقيا يجب المقارنة بين دولة وأخرى بالتكلفة الكلية للمنتجات، هذه التكاليف تشتمل بدورها على تكاليف العمل وعلى تلك الخاصة برأس المال (اهتلاك الآلات).

في الواقع التنافسية بالتكلفة تهتم بتكاليف الأجور بالوحدة؛ أي تكلفة العمل (الأجور مضاف إليها الأعباء الاجتماعية) تختلف كثيرا من دولة إلى أخرى عكس تكلفة شراء الآلات التي لها سوق دولي حقيقي. إذن فأهمية هذه التنافسية تكمن في تكلفة العمل المرتبطة بالسياسة الاجتماعية، وبالإنتاجية، وبالتطور التقني، والتحضر. وهناك ثلاث عوامل تؤثر في تكاليف الأجور بالوحدة وبالتالي على التنافسية بالتكلفة للبلد وهي:

1- نمو أو زيادة الأجور والأعباء الاجتماعية؛

2- إنتاجية العمل؛

3- سعر الصرف.

من الواضح أن هناك ارتباط سواء أكان ضعيفا أو قويا بين المتغيرات الثلاثة. فمثلا إذا لم يتغير معدل الصرف، وتتزايد الأجور والأعباء الاجتماعية بسرعة أكبر من زيادة إنتاجية العمل فتكلفة الأجور سترتفع، وإذا كانت هذه الزيادة أكبر من التي تسجل في الخارج فالتنافسية بالتكلفة للدولة ستنخفض.

ج- التنافسية بالتكلفة والأداءات الخارجية.

إذا كانت التنافسية بالتكلفة هي الشكل الوحيد للتنافسية، فيجب إيجاد ارتباطا قويا بين نموها وأداءات البلد من حيث تبادلاته الدولية. لكن هذا ليس صحيحا في جميع الحالات، فيسجل مثلا أن اليابان حققت حصصا من السوق بين سنوات الستينيات والسبعينيات بالرغم من أن تكاليف الأجور ارتفعت أكثر من الخارج، وبالعكس ضياع حصص من السوق لأمريكا وبريطانيا لا يمكن أن يُفسر بزيادة في تكاليف الإنتاج لأن التنافسية بالتكلفة كانت في تحسن مستمر، وحتى بالنسبة للدول أين العلاقة بين التنافسية بالتكلفة وأداءاتها في الخارج عادية (الانخفاض في التكاليف يحسن النتائج) ليس بالتأكيد أن تكون التنافسية بالتكلفة الوحيدة المسؤولة عن هذه النتائج.

وفي الأخير تتم الإشارة أنه كلما كان الاقتصاد مفتوحا وصغير الحجم كلما كان خاضعا إلى إلزاميات التنافسية بالتكلفة، ومن بين الدول الصناعية هناك دول تمتلك مستوى مرتفعا من الإنتاجية ناتج عن خضوع كل قطاعات نشاطها إلى المنافسة الدولية (بلجيكا وهولندا).

أما الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية، فإنتاجيتها تكون أقل لأن جزءً كبيرا من نشاطاتها الإنتاجية محلي، والمثال الذي يضرب هنا اليابان الذي يمتلك إنتاجية عالية جدا في الصادرات ولكن في النشاطات المحلية (الزراعة والتوزيع) هو الأقل بالمقارنة مع الدول المتطورة الأخرى.

I-2-2-التنافسية السعرية "La compétitivité- prix ".

التنافسية السعرية مرتبطة مباشرة بمستوى معدل سعر الصرف فهي تشكل بالنسبة لمنتجي بلد معين القدرة على البيع في أسواق أجنبية بأسعار منخفضة من المنتجين الأجانب، فإذا افترضنا أن بلدين لهما نفس الانتاجية والأجور ونفس طبيعة الحماية الاجتماعية، فتكاليف الإنتاج لا تعني الكثير بالنظر إلى سعر الصرف الذي يعد عاملا هاما يعطي ميزة تنافسية لأحدهما. نفهم من هذا أن النقاش حول معدل سعر الصرف هو لب التساؤلات حول التنافسية والتجارة الخارجية وهذا متعلق أيضا بالعلاقات التجارية بين الدول المتقدمة فيما بينها، وبينها وبين الدول حديثة النمو وبالخصوص دول جنوب شرق آسيا.

أ- سعر الصرف النظري.

يوجد قانون نظري بسيط لمعرفة نظرية تساوي القدرة الشرائية والذي يسمح بحساب معدل سعر الصرف، هذه النظرية التي تفترض على أن القدرة الشرائية لعملة هي نفسها باختلاف الدول، فمثلا إذا كانت قدرة €1 على شراء كمية معينة من القمح في فرنسا فيجب أن تكون نفسها لشراء كمية مساوية في الخارج بعد تحويل اليورو إلى الدولار.

إذا كان P€ سعر القمح باليورو في فرنسا، و P $ هو سعر القمح بالدولار في أمريكا، فإن معدل سعر الصرف الذي يحترم تساوي القدرة الشرائية هو ē بحيث:

$$P\$ = P€ . e$$

وبتعميم هذه القاعدة على مجموع السلع، تؤخذ بالحسبان مؤشرات الأسعار لكل بلد.p و *p هما مؤشرا السعر للبلد وللخارج ويكون لدينا: $p^* = p + \bar{e}$.

ب- معدل سعر الصرف الاسمي والحقيقي.

إذا كان معدل سعر الصرف الذي يحدد في أسواق المبادلات يعرف بمعدل سعر الصرف الاسمي فإن سؤال التنافسية السعرية لا يطرح ما دام معدل سعر الصرف يعكس بالتحديد نمو التكاليف والأسعار في كل بلد، لكن تحديد معدل سعر الصرف الاسمي يرجع إلى مجموعة محددات متعلقة بتطور (زيادة) الأسعار الوطنية والأجنبية، كما يجب الأخذ بالحسبان عوامل أخرى كمعدل الفائدة والعوامل السيكولوجية.

وبما أن هناك تغيرات بين معدل سعر الصرف النظري والاسمي على المدى القصير والطويل فإن حساب مؤشر هذا التغير يعرف بمعدل الصرف الحقيقي ويوضح بالعلاقة: $E = e/\bar{e}$

إذا كان e أكبر من ē ، إذن $E > 1$ ، معدل سعر الصرف الاسمي مبالغ في تقديره "Surévalué"، وإذا كان $E < 1$ يكون معدل سعر الصرف مقدرا بأقل من قيمته "Sous-évalué".

ج- السلع المتبادلة دوليا والسلع المحلية.

السلع المحلية هي السلع التي لها مميزات خاصة تخضع لأذواق المستهلكين أو لطبيعتهم، كالمنازل أو مصاريف النقل التي لا يمكن الحديث فيها عن تجارة دولية، إذ تنتج وتستهلك في نفس البلد.

إن كل دولة تنتج نوعين من المنتجات تلك التي تخضع للمبادلات الدولية (الصادرات والواردات) والأخرى التي لا يوجد لها إلا سوق وطنية (محلية)، وإذا قبلنا أن معدل سعر الصرف يضبط من طرف البنك المركزي لكل دولة بتطور المستوى العام

للأسعار داخلها وخارجها، فإن التنافسية السعرية لبلد تتوقف بنسبة كبيرة على أهمية السلع المحلية بالنسبة للإنتاج الوطني. فمثلا في بلد صغير الحجم ومفتوح على الخارج (بلجيكا مثلا) نسبة السلع المحلية ضعيفة جدا، فمهما كانت أسعارها يبقى تأثيرها محدودا جدا وتطور المستوى العام للأسعار فيها يكون مهملا وبالتالي تهمل قيمة سعر الصرف أيضا، بمعنى آخر أسعار السلع المباعة في بلجيكا تعكس أسعارها الدولية، وضوابط معدل سعر الصرف التي تحترم الاختلافات التضخمية في بلجيكا والخارج عملت على أن تكون التنافسية السعرية للمنتجات البلجيكية ثابتة. أما إذا كانت دولة كبرى وأقل انفتاحا على الخارج فثقل السلع المحلية يصبح هاما بالنسبة للمستوى العام للأسعار ولتطوره، فإذا ارتفعت أسعار السلع المحلية أكثر من أسعار السلع المتبادلة دوليا، وإذا كان (كما افترض) معدل سعر الصرف يتبع المستوى العام للأسعار، فيكون من الواضح أن هذه الأخيرة (السلع المباعة) تتحسن تنافسيتها السعرية. فعلى سبيل المثال، إذا افترض أن السلع المحلية تمثل 3/4 من الإنتاج فإن ارتفاع أسعار هذه السلع بـــ 10% ينتج عنه زيادة في المؤشر العام للأسعار بـــ 7.5% وانخفاض في معدل سعر الصرف بـــ 7.5 % يحسن بالتأكيد تنافسية المنتجات المتبادلة، وهذا بافتراض الأسعار ثابتة.

I .2-3- التنافسية التكنولوجية "La compétitivité technologique".

إن العلوم الاقتصادية في نماذجها الرياضية تفضل المنافسة بالتكاليف لذا يُعتمد على النوعين السابقين(التنافسية بالتكلفة، والسعرية)، ولكن هذين النوعين لا يسمحان بتفسير كامل لأداءات الدولة، فتم الاستنجاد بصنف آخر يسمى التنافسية خارج السعر، أو خارج التكلفة.

إن المنافسة تحصل في الأسواق ليس فقط بالأسعار ولكن أيضا بالمنتجات، في هذا الإطار تقوم المؤسسات بأبحاث لتحسين إنتاج المنتجات القديمة، واكتشاف منتجات تعمل على خلق أسواق جديدة، في هذا السياق نتحدث على التنافسية التكنولوجية.

إن الشكل الأساسي المطروح من خلال التنافسية التكنولوجية هو كيفية المرور من مستوى المؤسسة إلى مستوى الدولة، فكيف لمؤسسة تتوزع نشاطاتها الإنتاجية والتجارية في العديد من الدول أن تساهم في تنافسية اقتصاد وطني؟

فالمؤسسة التي تقدم منتجا جديدا يمكن لها أن تقرر إنتاجه في الخارج أين الشروط الاقتصادية مقبولة، وإذا منعت من ذلك معناه بصورة ماالتخفيض من تنافسيتها، أو استفادة الدولة الأجنبية من الميزة التكنولوجية. ويسجل هنا أنه في اقتصاد مفتوح على الخارج خاضع للمنافسة الدولية يوجد احتمال كبير أو مؤكد أنه بالنسبة للمؤسسات التي تتكيف مع التقنيات الأكثر تقدما والأكثر إنتاجية، أن تبحث دون توقف عن منتجات جديدة بمعنى المحافظة على اقتصاد البلد بمستوى عال من التكنولوجية. وهذا يعني أن حدود التكنولوجية تأخذ بالحسبان المعطيات الأخرى الخاصة بالبلد كمستوى التعليم العام مثلا الذي يمكن اعتباره قيد للمؤسسة للاستثمار في بلد ما.

I.2-4- التنافسية الهيكلية " La compétitivité structuralle ".

يستند هنا على الأنواع المختلفة للأسواق (تنافسية، احتكارية) ، وكذلك درجة التركيز القطاعي، وحجم المؤسسات كفكرة أساسية للتنافسية الدولية لبلد ما يتأثر بهيكلة الأسواق المحلية بالمقارنة مع الأسواق الأجنبية. ولتوضيح مسألة التنافسية بشكل جيد تؤخذ فرنسا كمثال بين سنوات الستينيات والسبعينيات، فكان من المهم أن تحتكر المؤسسات الوطنية السوق الفرنسية لبلوغ حجم معين يمكنها من لعب دور أساسي في الأسواق الدولية بتطبيق الاستراتيجيةالمسماة " البطل الوطني" "Champion national".

أ- نظرة جديدة للتجارة الدولية:

هذه الفكرة للتنافسية تعتمد على النظريات التقليدية للتجارة الدولية التي تفترض أن الأسواق الوطنية والدولية تتميز بمنافسة كاملة، هذا يعني وجود عدد كبير من المنتجين وكذا تجانس المنتجات وفي سنوات الثمانينيات فقط ظهر تيار اقتصادي دولي يلغي هذه الفرضية بشكل نهائي حيث تم استبدال الأسواق الكاملة بأسواق غير كاملة تتميز بعدد قليل من المؤسسات المحتكرة وبتميز المنتجات.

I.3- الإنتاجية الإجمالية للعوامل (PGF*) كمحدد للتنافسية.

إن الإنتاجية الإجمالية للعوامل تعتبرمحددا أساسيا لتنافسية مستمرة و لها دور مهم على الأداءات الخارجية، وتوضيح المحددات الهيكلية للإنتاجية الإجمالية للعوامل يسمح بإظهار الآثار الخارجية والداخلية التي تأثر على نمو الإنتاجية الإجمالية.

فالتعميم الدولي للتكنولوجية وللمعارف في إطار التجارة الدولية يسهله انفتاح الدولة على الخارج، ويؤدي هذا إلى تسارع أرباح الإنتاجية وبالتالي الدخل الفردي. هذا التعميم التكنولوجي له عدة قنوات منها:

- الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛
- شبكات الاتصالات؛
- التجارة الدولية للسلع والخدمات؛
- هجرة العمال الأكفاء.

I.3-1- درجة انفتاح الدولة .

الانفتاح الدولي يُحدِث مزايا لأنه:

- يُولد توجيه للموارد نحو الاستخدامات الأكثر فعّالية، وإعادة التمركز يُنتج عن تخصيص الدولة؛
- يُؤدي إلى عالمية مشتركة مع تعميم التكنولوجيات في إطار التجارة الدولية للسلع والخدمات.

إن درجة انفتاح الاقتصاد الدولي يقاس بعلاقة حجم الصادرات بالإنتاج المحلي الخام (PIB)، وله أثر موجب معتبر على الإنتاجية الإجمالية للعوامل.

وفي الواقع الانفتاح الكبير على الأسواق الدولية يدفع إلى منافسة شديدة، ويشجع تبني تكنولوجية متقدمة، ويزيد في الطلب على اليد العاملة ذات الكفاءة، هذه الأخيرة لها قدرات تسمح لها باستعمال التكنولوجية الحديثة كما تشجع التعلم. ومجموع هذه الآليات هو الأساس لنمو داخلي.

* PGF : Productivite **Globale des Facteurs .**

I-3-2- رأس المال البشري.

إن النمو الاقتصادي لدولة يتعلق حتما بقدرتها على تبني الإبداعات التكنولوجية التي تحققت في الدول المتطورة، ودولة لا تستطيع تبني تكنولوجية متقدمة إلا إذا تطور التعلم والتكوين فيها. والفوارق العميقة للنجاح بين مختلف الدول يرجع إلى الأخذ بالفُرَص المفتوحة لاستعمال التجهيزات الجديدة التي تظهر بصفة متسارعة، هذه القدرة مشروطة حسب نموذج (Lucas1988)[1] بمستوى القدرة الجماعية، وهذا الأخير يقترح بعض النصائح لسياسة اقتصادية ناجعة:

- تنفيذ سياسة تهدف إلى حث العمال على زيادة وقت التكوين؛
- الرفع من قدرة استيعاب الأفراد للمعرفة وتعميم انتشارها، وفي هذا الإطار تكون للتكنولوجيات الجديدة والمعلومات والاتصالات دور مهم في ذلك.

I-3-3- الاستثمارات الأجنبية المباشرة (IDE) *.

إن وجود الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الاقتصاد يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على النمو المحلي لأنها:

- تشجع استعمال السلع الوسيطية وإدماج التكنولوجيات الأجنبية داخل عمليات الإنتاج، فالزيادة في تنويع السلع الوسيطية أو تخصيصها يحدث زيادة في الإنتاج؛
- تساهم في زيادة مخزون المعرفة للاقتصاد بسبب تكوين المستخدمين وامتلاكهم قدرات على العمل وهذا يُسهل تطبيق مناهج جديدة للتسيير والتنظيم؛
- تسهل وُلوج التكنولوجية المتقدمة للدول وبالتالي تحسن تعميمها.

ويمكن أن نعتبر الاستثمارات الأجنبية المباشرة الأساس في زيادة الإنتاجية الإجمالية، وفي هذا الإطار فهي تشكل حافزا للاستثمار المحلي وكذا للتطور التقني.

---

(1). Arnand Bourgan et Al :**Competitivité et productivité globale des facteurs, CREA** , Luxembourg. ,p; 15.

* IDE: les Investissements Directs Etrangers.

وانطلاقا من تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة يأخذ كل مـــن : Borensztein, DE Gergorio, et Lee (1995) [1] : 69 دولـــة نامـــية ليعـــرفوا تأثيرالاستثمارات الأجنبية المباشرة على النمو خلال الفترة (1970–1990)، وقد بينت النتائج التطبيقية أن تزايد الاستثمارات المحلية يكون بين 1.5 % و 2.3% من حجم تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة. ولكن هذه المساهمة الإيجابية مشروطة بوجود مخزون أدنى لرأسمال بشري في الاقتصاد، ووجود كفاءات تسمح بزيادة امتصاص الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

I-3-4- البحث والتطوير (R&D) المحلي والأجنبي:

إن مجهودات الإبداع للمؤسسات الراغبة بزيادة أرباحها يشكل المحرك الأساسي للتطور التقني وبالتالي زيادة في الإنتاجية الإجمالية للعوامل، بينما في إطار اقتصاد مفتوح فالتعميم الدولي للتكنولوجيا يلعب دورا مهما في مراحل نمو اقتصاد البلد، فواردات السلع الوسيطية تدمج تكنولوجية متطورة تستفيد من مجهودات البحث و التطوير المأخوذة من متعامليها التجاريين، وفي هذا الإطار تحسين الجودة أو التنويع للسلع الوسيطية المستعملة في مراحل الإنتاج يسمح بفاعلية إنتاجية. فالإنتاجية الإجمالية للعوامل لاقتصاد مفتوح، وبالخصوص اقتصاد صغير لا تتعلق فقط بنشاطات البحث والتطوير المحلي، ولكن تتعلق أكثر بنشاطات البحث والتطوير للمتعاملين التجاريين.

فقد قام (Coe et Helpman (1995 [2] بتحليل وتقدير دور البحث والتطوير المحلي، ومنه تأثير البحث والتطوير الدولي على الإنتاجية الإجمالية للعوامل. فقدرا مخزون المعارف بحجم مصاريف البحث والتطوير، كما قاما تحت هذا الهدف بتحضير مؤشرات لمخزون البحث والتطوير الوطني والأجنبي. وكان هذا الأخير يُمثل المتوسط المرجح للمخزونات المعرفية الوطنية لكل المتعاملين التجاريين للدول المعنية، والأرباح المتوخاة من نشاطات البحث والتطوير الأجنبية يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة:

---
[1]-OP.Cit ,p ; **16.**
[2] –Idem

- مباشرة إن كان استيعاب التكنولوجية الجديدة في العمليات الجديدة للإنتاج ومناهج التنظيم؛
- غير مباشرة تتأتى من واردات السلع والخدمات التي تدمج التكنولوجيات الجديدة والتي تنتج عن المتعاملين التجاريين.

وقد وضح كل من (1995) Coe et Helpman [1] بعد دراسة على 21 دولة تنتمي إلى منظمة التعاون والتنمية الأوروبية OCDE مضاف إليها إسرائيل، وهذا خلال الفترة (1971-1990) أن الكثافة الدولية للبحث والتطوير تزداد مع انفتاح الدولة، وأهم هذه الدول هي: بلجيكا (تتبع بايرلندا، وهولندا، ثم إسرائيل) . وهذه الدول التي تعتبر صغيرة تربح أكثر مما تربحه الدول الكبرى وهذا من جرّاء الانفتاح، أي تأثير مخزون البحث والتطوير للمتعاملين التجاريين لدولة يرفع الإنتاجية الإجمالية للعوامل أكثر مما ترفعها درجة انفتاح الدول.

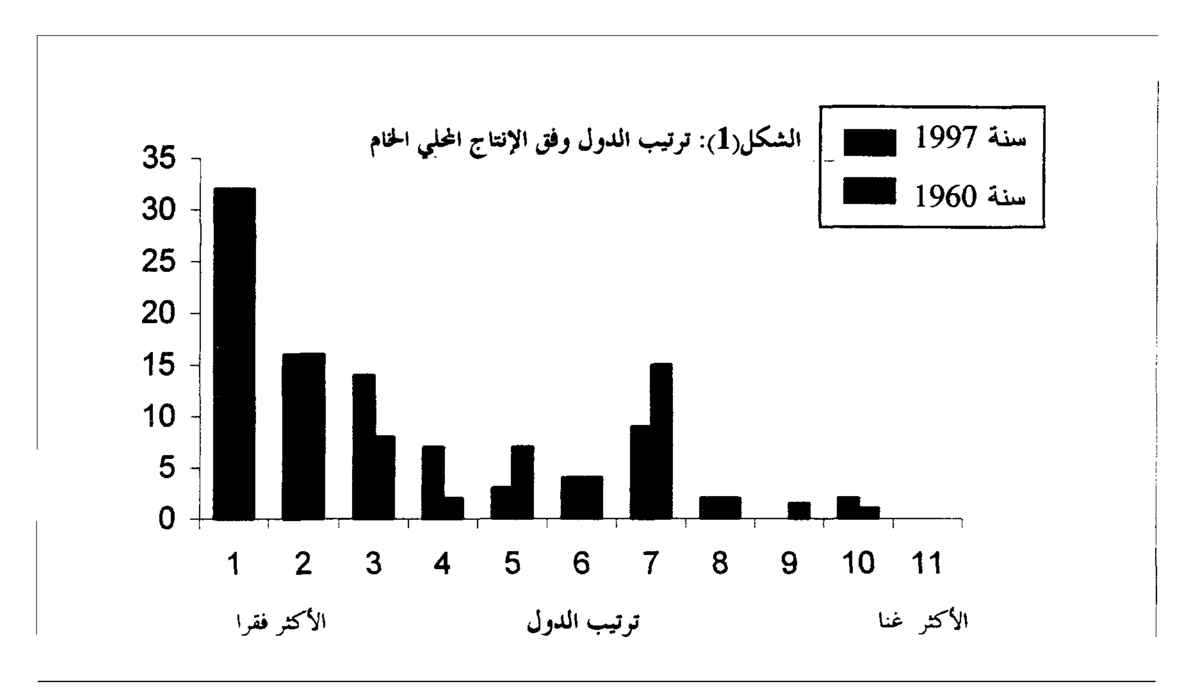
I-4- نظرة عالمية شاملة.

بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية وأبعادها وأنواعها والمحددات المؤثرة فيها يحاول البحث الآن إعطاء نظرة شاملة عن تنافسية جميع الدول، وهذا بتقسيمها إلى دول غنية تُجعل هي المرجع ودول برزت مؤخرا واستطاعت أن تلتحق لتقلص الفارق بينها وبين الدول الغنية، ودول متشتتة لم تستطع اللحاق وبقيت متأخرة، فمعدل نموها ضعيف يتراجع من سنة إلى أخرى. كما يتم التطرق إلى بعض المقاييس التي اعتمدتها هذه الدول في تنافسيتها كنمو الناتج المحلي الخام ومعدل النمو السكاني، والاستثمارات، وكذا القطاعات التي ترتكز عليها كل مجموعة من هذه الدول.

[1] -OP.Cit. p ;17.

I-4-1-غياب الاستدراك المنظم.

حسب العديد من الاقتصاديين فإن الدول التي لها إنتاج محلي خام فردي ضعيف ملزمة بالنمو أكبر من الدول التي إنتاجها المحلي مرتفع، وهذا لتستطيع أن تلتحق بها على المدى الطويل، ويتحسن مستوى المعيشة وبهذا تسد الفراغ وتقلص الفارق بينها وبين الدول الغنية. لكن إذا نظرنا في الواقع نجد أن معدل الإنتاج فيها كان ينمو بوتيرة سريعة، وبالتالي لا يوجد تقارب عالمي. و يكون تقسيم الدول حسب الشرائح كما في الشكل(1):

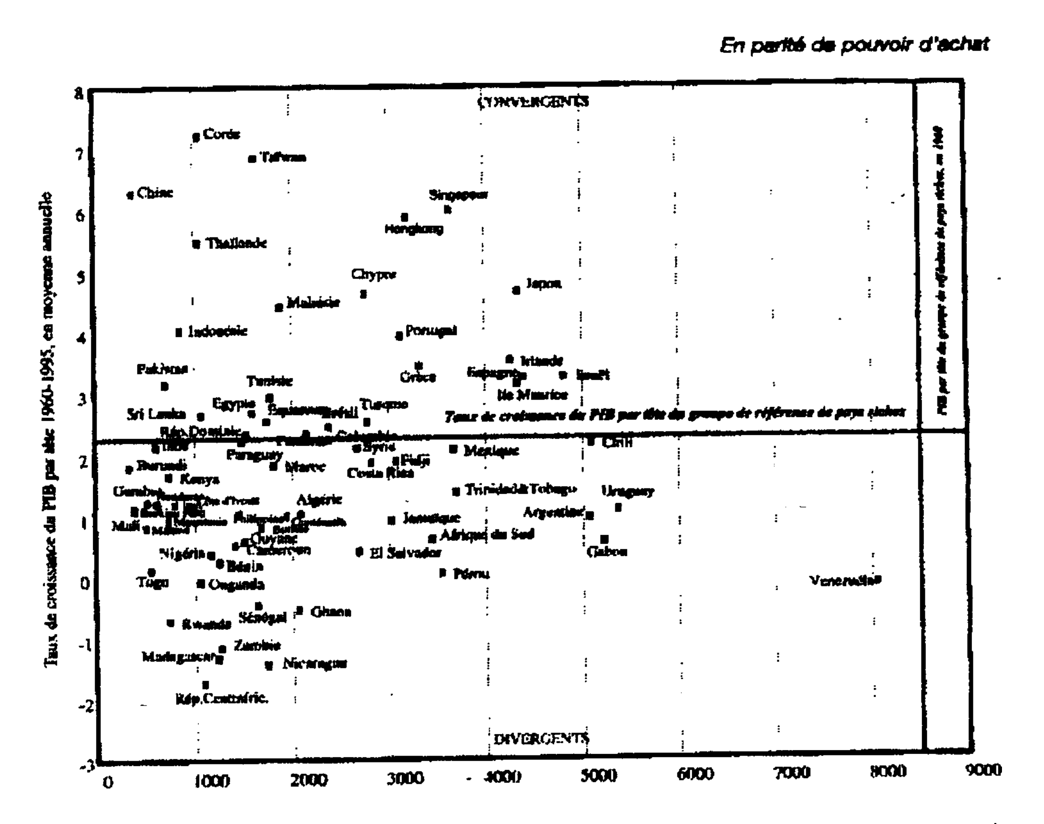


المصدر: CEPII: Compétitivité des nations, Economica,Paris, 1998, p; 56

يبين الشكل تركيزا قويا للدول التي ناتجها المحلي الخام ضعيف، في حين أن الدول التي ناتجها المحلي مرتفع عددها قليل وهذا خلال الفترة 1960-1997. فعدد الدول الفقيرة هو الأكثر دائما (مدى الفارق لم يتقلص) مع وجود مرونة نوعا ما في الأقسام المتوسطة ، بالرغم من أن هذا التوزيع يقدم لمحة شاملة عن الدول لكنه لا يبين حركية الدول داخل كل مجموعة. أنظر الملحق (01): ترتيب الدول حسب الناتج المحلي الخام الفردي (1960-1997).

الجدول يبين ترتيب الدول (87 دولة) حسب إنتاجها المحلي الخام الفردي. فنلاحظ خلال الفترة (1960-1997) حركية ضعيفة للاقتصاديات من مجموعة إلى أخرى،

الشكل(01): الدول المتقاربة والمتشتتة



المصدر: CEPII : Compétitivité des nations, *p ;61.*

والرسم (01) يوضح الدول التي التحقت بالركب (بالمقارنة بالدول 17) والواقعة شمال الرسم، والتي كان معدل نمو ناتجها المحلي أكبر من معدل نموه في الدول الغنية، عكس الدول الواقعة جنوب الرسم والتي عمقت الفارق.

عوامل الاستدراك.

هل يمكن ملاحظة اختلافا في الأداء بين الدول، وهذا بالنسبة للاستثمارات ومعدل نمو السكان بين مختلف الدول؟ وهل يساهم في تفسير الاستدراك مستوى تعليم الشعوب الذي يأخذ بالحسبان قدرة الاقتصاديات للتكيف مع التطورات التكنولوجية؟

الجدول(01): خصائص مجموعات الدول.

المرجع	المتشتتة				المتقاربة				مجموعة
	الجموع	قوي	متوسط	ضعيف		الجموع	ضعيف	متوسط	قوي
الإنتاج الإجمالي الخام الفردي (%)									
في سنة 1960	24	49	21	16	29				
في سنة 1995	16	26	13	14	52				17880
معدل النمو السنوي (%) المتوسط النسبي(1960-1995)	-1.3	-1.9	-1.4	-0.4	1.8	0.4	1.3	3.3	2.3
مؤشر الاستدراك	-0.25	-0.68	-0.24	-0.06	0.7	0.08	0.60	1.9	–
معدل التمدرس في الثانوي لسنة 1960 (%)	11	16	12	8	26	15	27	42	57
معدل الاستثمار المتوسط (%) .	12.7	14.2	12.2	12.4	21	15.6	22	126.7	25.8
معدل النمو السنوي المتوسط للشعوب	2.4	2.3	2.7	2.3	1.8	2 3	1.7	1.1	0.9
عدد دول المجموعة	45	9	1	18	25	10	9	6	17

المصدر : CEPII :Compétitivité des nations,p ;65.

يبين الجدول (01) الأداءات المسجلة لكل مجموعة من الدول، كما يوضح بشكل جلي أن- في المتوسط- البلدان المتقاربة تعتمد على شعب مثقف بالدرجة الأولى ومعدل الاستثمار فيها أكثر من الخاص بالدول التي دخلها الفردي ضعيف حاليا ، ومن جهة أخرى تزايد نمو السكان في هذه الأخيرة.

هذه المعدلات الإجمالية تخفي وضعيات متناقضة داخل مجموعة البلدان التي تتميز بفارق منخفض عن البلدان الغنية، فالمجموعة المتقاربة أكثر تضم البلدان التي أداؤها مرتفع فيما يتعلق بالاستدراك، وتقدم خصائص هيكلية تقترب كثيرا من تلك الخاصة

بمجموعة المرجع. وبالمقابل المجموعة الأكثر تشتتا والتي تمثل الدول التي معدل النمو للفرد فيها أقل من ذلك الخاص بمجموعة المرجع هي في المتوسط تتميز بأولويات متماثلة وغير كافية، فضعف الاستثمار في رأس المال المادي والبشري وقوة النمو السكاني تبين أنها حددت من نموها، وبالتالي من عملية الاستدراك.

هذا التحليل كشف أن القليل من الدول استطاعت اللحاق بمجموعة الدول الغنية كما يكشف أيضا أن التقارب ليس آليا، فالدول التي خصائصها الهيكلية تقترب من الخاصة بالدول الغنية هي نفسها التي قلصت الفارق، فانطلاقا من مستوى دخل فردي ضعيف كان نموها جد سريع. مع الاستعانة بسياسات لتشجيع الاستثمارات والتعليم وتحديد نمو السكان، كما أن هناك عوامل أخرى كالتخصيص؛ فإذا عرفت الدول كيف تستثمر في القطاعات غير المُكلِفة والمربحة تستطيع اكتساب مزايا جديدة في الإنتاج أين القيمة المضافة معتبرة.

I-4-3-التخصيص وتنافسية مجموعات الدول الثلاثة.

إن تخصيص بلد في التجارة الدولية يبين تنافسيتها في المدى المتوسط والبعيد على المستوى القطاعي، فهو يضفي خاصية قطاعية. ونتائج الدراسات توضح أن هيكلة التخصيص لدولة لا يمكن أن يكون دون تأثير، فنوعية وحركية التخصص لها انعكاسات مهمة على نمو الإيرادات الوطنية فكل مجموعة من المجموعات الثلاث ترتكز على منتجات أو قطاعات معينة. وقد قسم الاقتصاديون المنتجات إلى ثلاث أنواع حسب حركيتها[1] وفق قاعدة CHELEM* إلى منتجات متطورة ومتدهورة ومستقرة.

المنتجات المتطورة التي حصتها في التجارة العالمية تسجل على الأقل نمو بـــ 2.5% وزيادة حصتها بـــ 0.05 نقطة في التجارة العالمية بين 1967-1996.

(1)– CEPII: **Competitivité des nations, Econornica,** Paris, **1998, p** ;91.

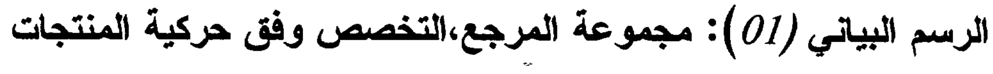
• - **CHELEM: Comptes** Harmonisés sur les **Echanges et** l'**Economie Mondiale.**

وقد تكونت من طرف CEPII وتشكل من 3 قواعد تسمح بتحليل وضعية الاقتصاديات العالمية .

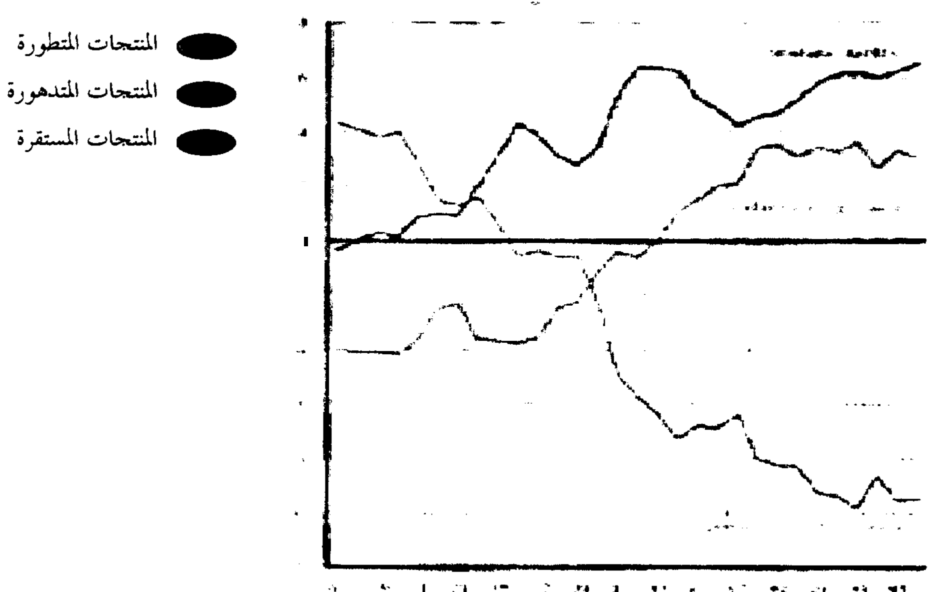
و **المنتجات المتدهورة** التي تتميز بعكس المعايير الأولى. و**المنتجات المستقرة** التي تقع بين المعدلين السابقين[2].

والآن يبين البحث تخصيص مجموعات الدول المختلفة مع إظهار نقاط القوة والضعف لكل مجموعة من المجموعات.

أ- قوة الدول الغنية في المنتجات المستقرة: إن هيكلة التخصيص للبلدان 17 "المجموعة المرجع" تكشف بأنها ومنذ 40 سنة قد حافظت على المستوى العالي لمداخيلها، وهذه الدول تنقسم إلى قسمين: الأولى تمثل الدول التي امتلكت ثرواتها بفضل التطور الصناعي، والثانية تلك الدول التي تعتمد على الاستخدام الجيد للموارد الطبيعية والتي دعمت بالاستثمار المكثف في التجهيزات (المنتجات الطاقوية، صناعة الخشب).



الرسم البياني *(01)*: مجموعة المرجع،التخصص وفق حركية المنتجات



المصدر: **CEPII: Competitivite des nations, p;92.**

الرسم أعلاه يبين تطور مساهمة حركية المنتجات في الرصيد التجاري للدول الغنية، ففي المتوسط تغيرت هيكلة التخصيص للدول المرجعية 17 خلال العشريات الثلاث

[2]- أنظر الملحق (02) الخاص بتقسيم المنتجات حسب الحركية.

الأخيرة، فمساهمة المنتجات المتطورة تحولت إشارتها لتصبح سالبة في منتصف السبعينيات، في حين المنتجات المتدهورة أتبعت حركية معاكسة للأولى، وبالمقابل هذه الدول دعمت وضعيتها في المنتجات المستقرة والتي تقل ميزتها النسبية الأساسية في سنة 1996. وبالنسبة للمجموعات الثلاث الكبرى للمنتجات يقدم الجدول 01(الملحق رقم03) النقاط الخمس الأساسية للضعف والقوة للمجموعة المرجعية في سنة 1996 وتغيراتها منذ سنة 1967، فضياع المزايا بالنسبة للمنتجات المتطورة يرتبط أساسا بالقطاعات الإلكترونية كالسيارات والنسيج. حيث أن أولى الدول الصناعية لم تتمكن من المحافظة على مزاياها المكتسبة في الإلكترونيك في وجه تنافسية الدول الآسيوية، أما في قطاعات السيارات فأداءات المؤسسات اليابانية خقضت من حصص الدول الغنية في السوق.

وأخيرا تخلصت الدول الغنية من المنتجات النسيجية أين تكاليف اليد العاملة مرتفعة جدا لتبقى في وضعية تنافسية، باستثناء إيطاليا التي ترتكز في صناعة النسيج على نقطتين: الإبداع في الإنتاج، والقدرة على التحكم في الطلب (دورة قصيرة بين الإنتاج والسوق).

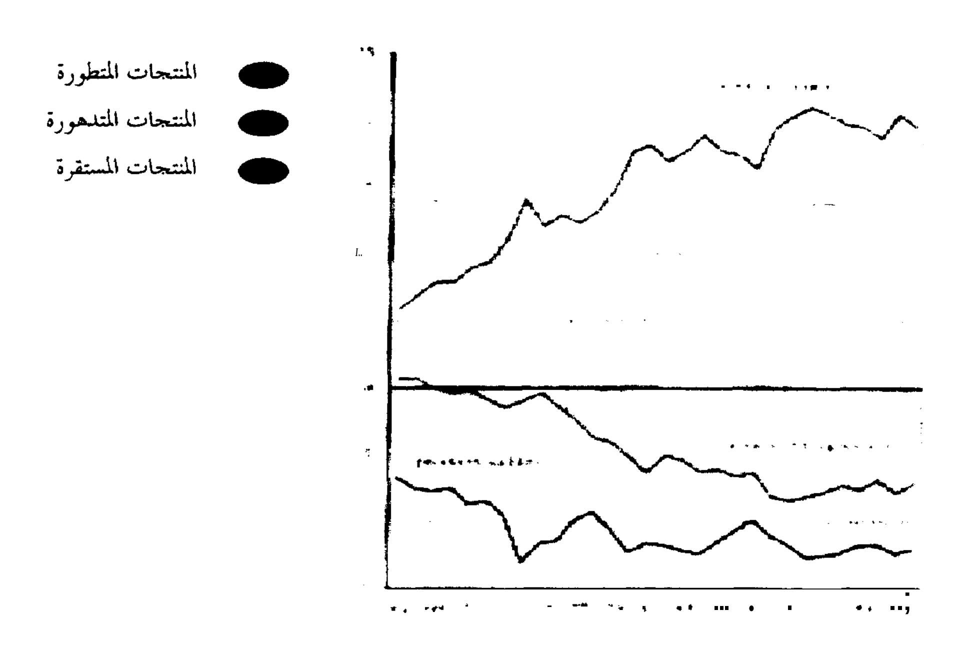
هذا الضياع للمزايا النسبية للدول الصناعية للمنتجات المتطورة لم يهدد مزاياها المكتسبة في التجارة الدولية، فقد دعَّمت مزاياها النسبية في المنتجات التي لها قيمة مضافة قوية في قطاعات الكيمياء (البلاستيك، المنتجات الصيدلانية، مستلزمات الحمامات) في المنتجات المتطورة، ولكن نقاط القوة لهذه الدول في المنتجات المستقرة (الآلات، الطائرات، المحركات...).

ب- الدول المتقاربة : تدعم المزايا في المنتجات الحركية.

هذه الدول الملتحقة بالمجموعة الأولى قد رُتبت حسب مدى تقليص الفارق، فنجد في المراتب الأولى الأكثر التحاقا بمجموعة المرجع الدول الآسيوية وخاصة اليابان، وكذا الأتنة الأربعة: "هونغ كونغ، تايوان، كوريا الشمالية، سنغافورة". واثنتين من النمور الآسيوية:" ماليزيا، تايلاندا"، وأكثرية هذه الدول لها مزايا نسبية في المنتجات الإلكترونية والبعض الآخر فى المنتجات النسيجية.

كما أن الدول الأوروبية الأكثر التحاقا لها مزايا في النسيج (البرتغال) والسيارات (إسبانيا)، أما بالنسبة لإيرلندا فمزاياها متنوعة في(الكيمياء، الإلكترونيك، والزراعة...). هذا في المراتب الأولى، أما المراتب الأخيرة فنجد الدول التي التحاقها ضعيف ونقاط قوتها ترتكز في المنتجات الصناعية. الرسم(02).

الرسم البياني (02): الدول المتقاربة: التخصص حركية المنتجات(1967-1996).



المصدر: *CEPII :Compétitivité des nations,p ;98.*

ومن خلال الرسم السابق، فالدول المتقاربة دعمت مزاياها في المنتجات المتطورة وتخلصت من المنتجات المتدهورة. والجدول02(الملحق رقم04) يبين نقاط القوة والضعف للدول المتقاربة، فاعتمادها على المنتجات المتطورة أكثر من المنتجات المتدهورة ثم المستقرة.

إن التحليل المفصل للمنتجات يُظهر أن حركة التخصيص للبلدان الغنية والمتقاربة يرتبط ارتباط وثيقا، فخسارة مزايا نسبية للأولى في وسائل المعلوماتية والسيارات الخاصة تزامن مع ربح وتدعيم المزايا النسبية في نفس المنتجات للثانية. ومن جهة تدعيم

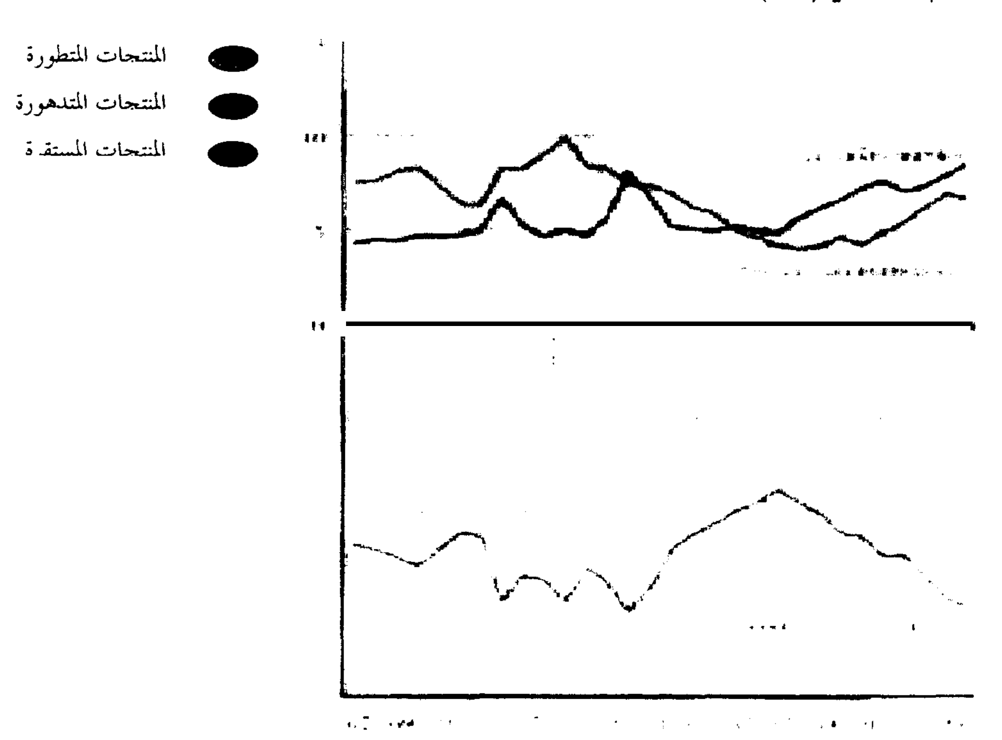
الدول الغنية في الآلات المختصة والطائرات والحبوب والمنتجات الزراعية غير المستهلكة، تعتبر نقاط ضعف للبلدان المتقاربة.

ج- الدول المتفرقة: نقاط القوة في المنتجات الأولية.

هذه الدول لديها نقاط قوة في المنتجات الطاقوية والزراعية والمعادن غير الحديدية، والعديد منها لديها مزايا نسبية في المنتجات النسيجية. كما نميز بين نوعين في هذه المجموعة من الدول: التي لديها مزايا نسبية محصورة في المنتجات الطاقوية (بروناي، دول الخليج، فنزويلا، الغابون، الجزائر ونيجيريا)، والدول التي لديها نقاط قوة في الزراعة الغذائية والنسيج.

وتتم الإشارة أن هيكلة التخصيص للمكسيك والفليبين تختلف عن باقي الدول في مجموعتها، فيمكن لها أن تلتحق بسرعة بالدول المرجعية وهذا بالأداء الجيد في التجارة الدولية. الرسم البياني(03).

الرسم البياني(03): الدول المتفرقة: التخصيص حسب حركية المنتجات.



المصدر: CEPII: Competitivite des **nations, p;**103

الرسم يوضح تخصيص هذه الدول وفق حركية المنتجات منذ 1967 مع مزايا نسبية قوية في المنتجات المستقرة والمتدهورة، ونقاط ضعفها في المنتجات المتطورة، أنظر الجدول03 (الملحق رقم 05).

عند المقارنة بين الرسمين البيانيين (01 و03) يُلاحظ شبها بين تخصيص هذه الدول والدول الغنية في الفترة الأخيرة من الدراسة، لكن عند التمعن والتفصيل يتبين أن هناك خاصيتين يميزا بينهما بقوة: القصور، والنوعية الرديئة للتخصيص للدول المتفرقة.
ويضرب مثالا على ذلك مساهمة البترول في الرصيد الموجب للدول المتفرقة (منتجات مستقرة)، يقابله تركيز الدول الغنية على المنتجات الميكانيكية (الجدول 02 و04). فهذه الدول لم تستطع أن تستعمل استراتيجية إيجابية وعملية في التجارة العالمية في المحيط الدولي الحالي.

ثانيا- تنافسية المؤسسة.

قد سبق الإشارة إلى تنافسية الدولة وحاولنا تعريفها والتعرض إلى محدداتها والعوامل المؤثرة فيها، والآن يُسلط الضوء في البحث على تنافسية المؤسسات، وبين الأولى والثانية تساؤلات طُرحت: فهل المنافسة بين البلدان لها نفس طبيعة المنافسة بين المؤسسات؟ وهل تنافسية دولة ما هي إلا تنافسية مجموعة مؤسساتها؟ وهل تستند على نفس المعايير أو كل واحدة لها منطق خاص ومحددات خاصة؟

والجواب على هذه الأسئلة يبقى غير واضح، لكن يمكن القول من خلال هذا البحث أن مفهوم التنافسية يختلف حسب مستوياتها. فتنافسية الدولة تُعَّرف بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، في حين تنافسية المؤسسة تسعى إلى الاستخدام الأمثل للقدرات والكفاءات الموجودة في المؤسسة.

II-1- تعاريف.

بالرغم أن مفهوم التنافسية أصبح الشغل الشاغل لمسيري المؤسسات والسياسين والاقتصاديين، وأنها محل نقاش في الملتقيات إلا أنه لم يحدد تعريف شامل لها، فقد ربطها البعض بالتكاليف والبعض بالإنتاجية أو المردودية.

أ- مكتب الاستشارات(BCG*) الذي يعتمد في تعريفه للتنافسية كليا على التكاليف كمعيار مرجعي لها وحسبه "تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت تكاليفها الإنتاجية أقل من مثيلاتها وهذا في محيط تنافسي، أي المؤسسة التي تعتمد على العوامل الفعّالة للتخفيض من التكاليف المحددة لمستوى الأسعار".(1)

ب- حسب **A-Cheval Martinet**: يمكن اعتبار التنافسية كفاءات المؤسسة لمجابهة دائمة ومستمرة للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية تمتلك مجموعة قدرات تأهلها للنمو والبقاء في مجال-منافسة مشكل من طرف مجموعة القوى المستمدة من محيطها. (2)

ج- أما **J-Thevenot** فقد كتب عن التنافسية أنها الجودة جرّاء الاختيارات الذكية في مختلف المجالات والتي تسمح لمنظمة (مؤسسة) بالصمود في وجه المنافسة مع الآخرين.(3)

فكل تعريف يُسلط الضوء على بُعد من أبعاد التنافسية، والتي تبقى متكاملة مع بعضها البعض. فتعريف المكتب الاستشاري"BCG" يعتمد على التفكير التقليدي ويُعد تعريفا للتنافسية السعرية بالدرجة الأولى.

وانطلاقا من تعريف **Martinet** نفهم أن المنافسة المعاصرة تعتبر مواجهة للمؤسسات فيما بينها باختلاف أهدافها وقدراتها على التغير، وهذه المواجهة لا تنفي التعاون فيما بينها.

* BCG : Boston Consulting Group .

(1)– Achouche Mohemed : **Contribution à l'analyse de la competitivité d'une entreprise publique** (mémoire de magister, Universite de Setif, 199611997),p 47.

(2)- Ibid, P; 47 .

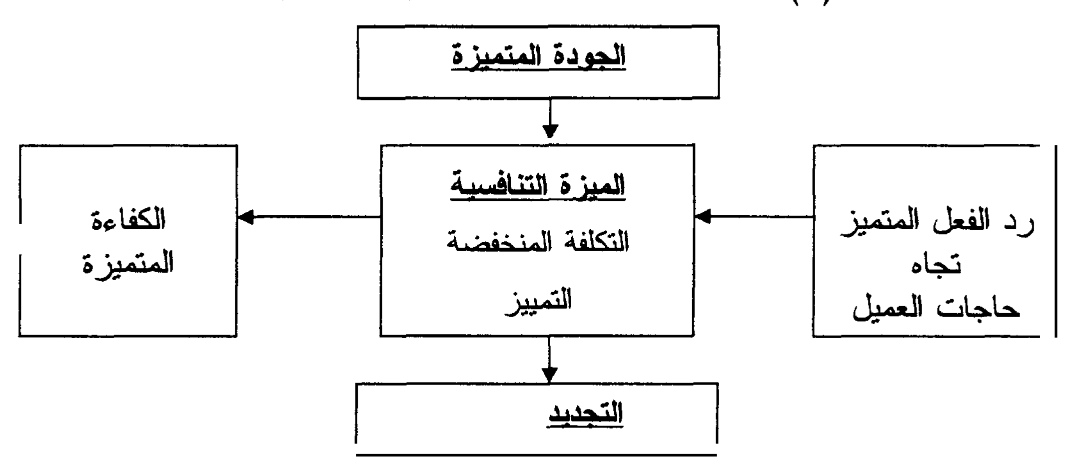
(3) Idem.

ومن مجموع التعاريف المقدمة نستطيع اعتماد تعريف شامل للتنافسية باعتبارها كفاءات وقدرات المؤسسة تأهلها لتخفيض تكاليفها، وتحسين مكانتها مع المؤسسات المنافسة، وكذا الاستمرارية والنمو الدائم.

II-2-الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.

إن الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية عديدة، نذكر منها أربعة عوامل يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل. هذه العوامل متشابكة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، والتجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل، وكلها تَصُب في بناء المزايا التنافسية.

شكل (1): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.



المصدر : شارلوجاريت جونز: **الإدارة الاستراتيجية؛ ترجمة:** د/رفاعي ومحمد سيد، ج1، ص199.

وفيما يلي ندرس كل عامل على حدى.

أ- الكفاءة: "efficiency".

إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج (العمل، رأس المال، الأرض...) بينما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. والكفاءة بهذا تمثل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج

المخرجات. أي الكفاءة = المدخلات/المخرجات. وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت مدخلاتها أقل.

ومن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات لكل عامل، ومع اعتبار العناصر الأخرى ثابتة، فإنه إذا حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية العامل فإنها ستحقق مستوى أدنى من تكاليف الإنتاج أو بمعنى آخر أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

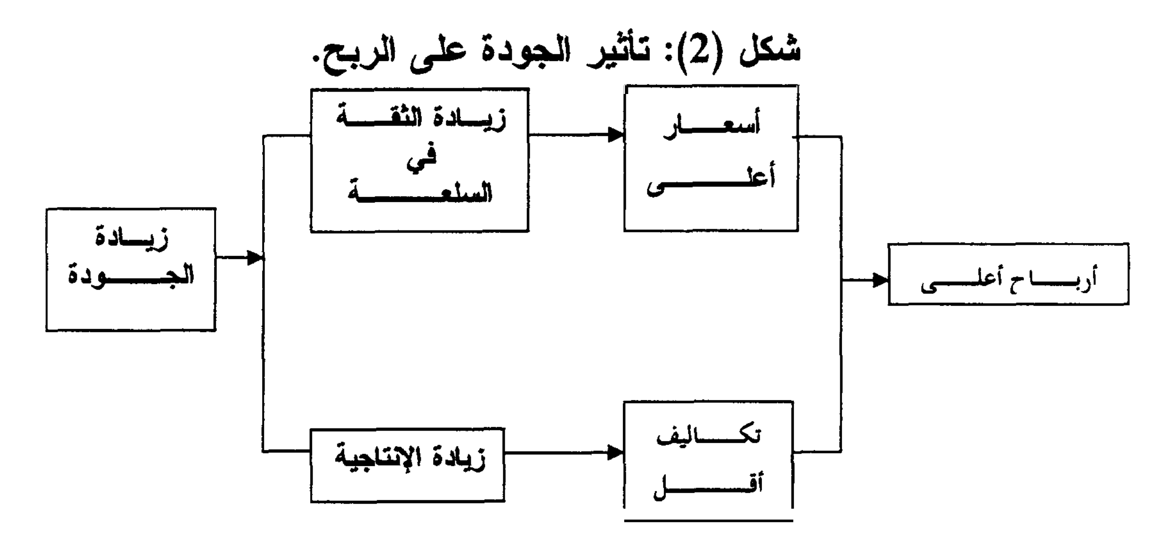
وبالعودة لموضوع الإنتاجية، ولتحقيق إنتاجية عالية يتوجب على المؤسسة تبني استراتيجية مناسبة وكذا هيكل ونظام رقابة مناسب.

ب- الجودة: "Quality".

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق لمِا صُمِّمت لأجله. وتؤثر الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا؛ الأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وهذا ما يؤدي إلى إمكانية فرض المؤسسة لسعر أعلى. فمثلا شركة تويوتا اليابانية وبالإضافة إلى امتلاكها لمزايا تكلفة ترتكز على الإنتاجية فهي تفرض أسعارا عالية لسياراتها نتيجة لجودتها العالية، وبمقارنتها بالشركات الأمريكية والأوروبية نجد أنها تستحوذ على عنصر التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى وبالتالي هامش ربح أعلى. والثاني هو أن الجودة العالية تصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. وباختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وبالتالي الجودة العالية تسمح بفرض أسعار عالية وتكاليف منخفضة (شكل 2).

إن الجودة قد زادت أهميتها في الوقت الحاضر فلم تعد طريقة لاكتساب مزايا تنافسية فحسب، بل أصبحت في كثير من المجالات أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

شكل (2): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارل جاريت جونز: **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: د. رفاعي ومحمد سيد ج1، ص20.

ج- التجديد: "L'innovation".

هو أي شيء حديث أو جديد يتعلق بطريقة الإدارة أو المنتجات، ويشمل كل ما يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل والاستراتيجيات والخدمات. فيمكن اعتباره من أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية، ففي حالة نجاح عملية التجديد -التي ليست دائما كذلك- يمكن أن يشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنه يمنح المؤسسة شيئا منفردا وبالتالي يميزها، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية أو التخفيض في التكاليف. وإلى أن ينجح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد أرست ولاء للعلامة يصعب عليهم النيل منه، ومثال على ذلك شركة " Sony" التي لا تزال مشهورة بالولكمان.

د- الاستجابة لحاجات العميل:" Customer Responsiveness ".

لتكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تحسين إشباع حاجات عملائها، وبالتالي تعطي المستهلك قيمة أكبر لمنتجاتها، وهذا يؤدي إلى التمييز القائم على المزايا التنافسية، ونشير أن جودة المنتج مرتبطة بمدى تماشيها مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، وكذا تطوير المنتجات بإضافة سيمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة؛ أي بمعنى تكامل الجودة والتجديد لتحقيق الاستجابة لحاجات

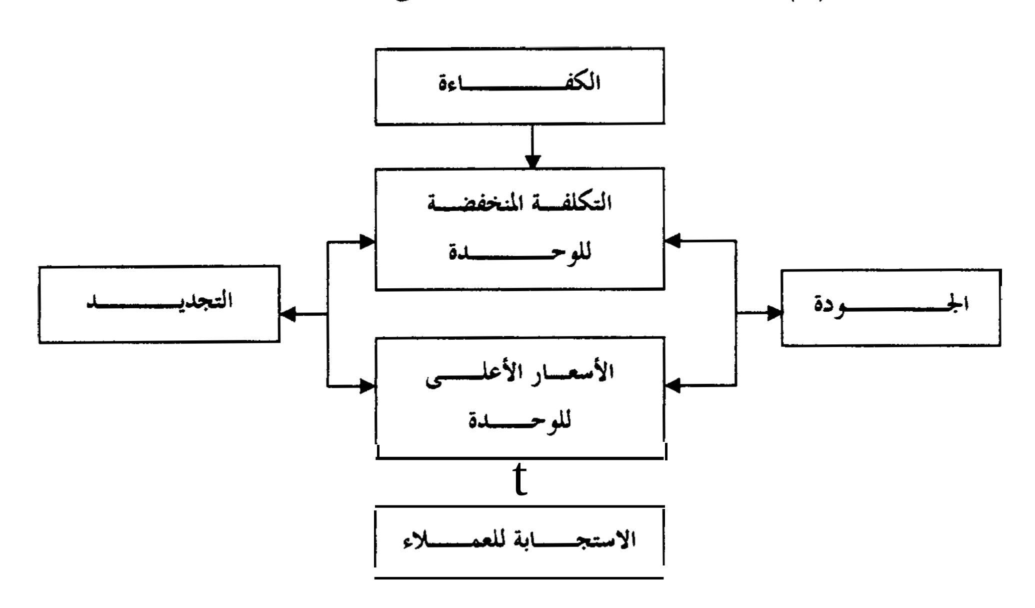
العميل. كما تشتمل هذه الأخيرة على عنصر الوقت المستغرق لحين أداء الخدمة، وتدخل عناصر أخرى فيها كالتصميم وخدمة ما بعد البيع، والدعم، والاستمرارية،...

وبكل هذه العناصر يتسنى للمؤسسة بناء علاقة مع المستهلكين وفرض أسعار عالية لمنتجاتها .

خلاصة لهذا العنصر يمكن القول أن كل من الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل من بين العناصر الهامة لتحقيق مزايا تنافسية تكون إما بمنح المؤسسة فرصة لتخفيض تكاليفها وإما بفرض أسعار عالية. ونلخص تأثير العناصر الأربعة على التكاليف

والأسعار في الشكل التالي:

شكل (3): تأثير العناصر الأربعة على التكاليف والأسعار.



المصدر: شارل جاريت جونز: **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: د.رفاعي ومحمد سيد، ج1، ص 205.

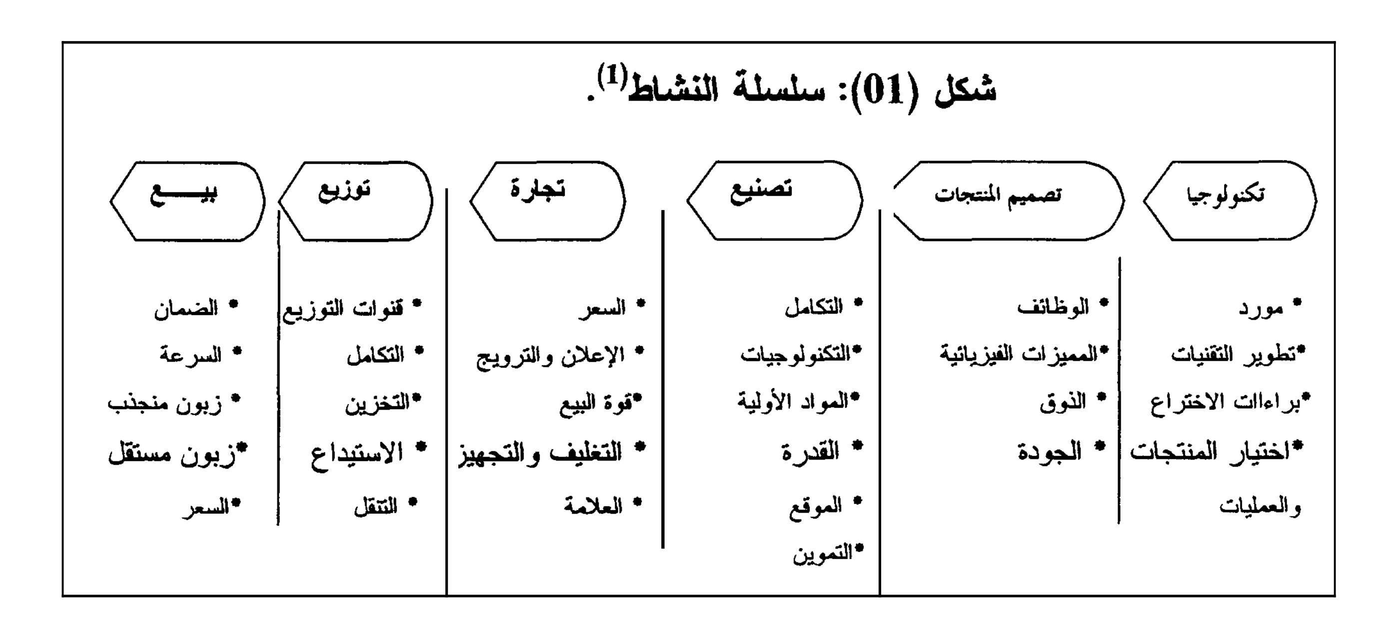
II-3- بناء المزايا التنافسية.

إن المؤسسات اليوم وفي ظل هذه التغيرات المعاصرة والمحيط الاقتصادي المتطور من الواجب عليها للبقاء في الساحة أن تواجه كل العراقيل بأن تكون متميزة في: إدارتها وإنتاجها وخدماتها وتسويق منتجاتها وكفاءاتها وفي تخزين موادها والتقليل من تكاليفها وجودة منتجاتها أيضا. ليكون هذا التميييز يجب عليها الاستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها وتطورها وتكيفها مع المحيط. هذا كله في إطار ما يسمى بسلسلة القيمة، ومن خلالها تكتسب المؤسسة مزايا تنافسية إذا حققت الأسس الأربعة في بناء المزايا التنافسية.

وسيُركز الآن على بناء المزايا التنافسية من خلال إدخال التقنيات الحديثة في الإنتاج والتسيير،... وكذا الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة مع الأخذ بالحسبان لنقاط قوتها وضعفها وفرص المحيط وتهديداته في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها باستمراريتها. إذ نعرج أولا إلى الميزة التنافسيّة وسلسلة القيمة عند بورتر مع تحليلها إلى أنشطة أولية وداعمة، ثم كيف تكون المؤسسة ذات كفاءة وجودة وتحديث ومرونة واستجابة لحاجات العميل في ظل هذه التحولات؟

أ- الميزة التنافسية عند بورتر.

إن البحث عن المزايا التنافسية لمؤسسة يرتكز على تشخيص شامل وهادف؛ شامل لأنه يكشف كل موارد القيمة للمؤسسة، وهادف لأن هذه القيم تُعرف على أنها استراتيجية، وبذلك نركز على سلسلة النشاط « La chaîne d'activité» التي طُورت من قبل McKinsey والتي تقترح مقاربة أولى تلخص في الشكل التالي:



إن الشكل (1) يقدم سلسلة النشاط كمجرد مثال يسلط الضوء على أنشطة المؤسسة، وهي تقدم فوائد عديدة منها:

- ❖ تعريف مجموع النشاطات؛
- ❖ تعريف الأنشطة التي تعرقل العمليات؛
- ❖ البحث عن الأنشطة التي تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية؛
- ❖ مطابقة النتائج مع سلسلة نشاط المنافسين؛
- ❖ مقارنة الاستراتيجيات التي وضعت.

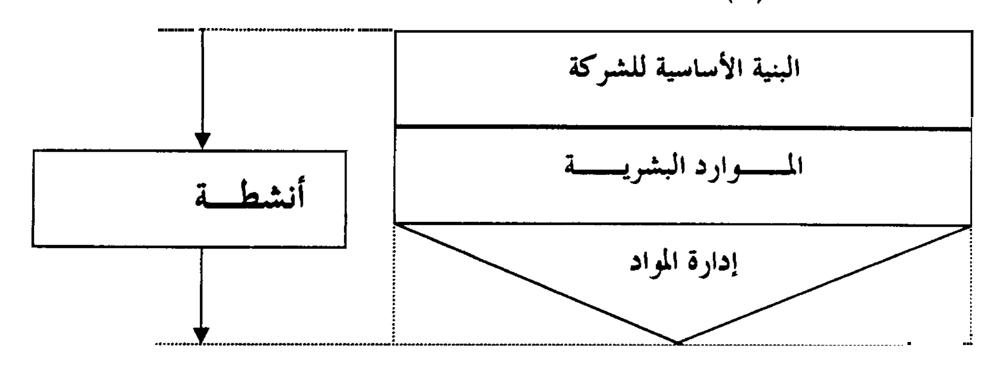
والكاتب « **McKinsey** » يوضح أن الفائدتين الأوليتيْن تركزان على تشخيص المؤسسة، بينما تركز الثلاث الأخريات على التحليل التنافسي لها.

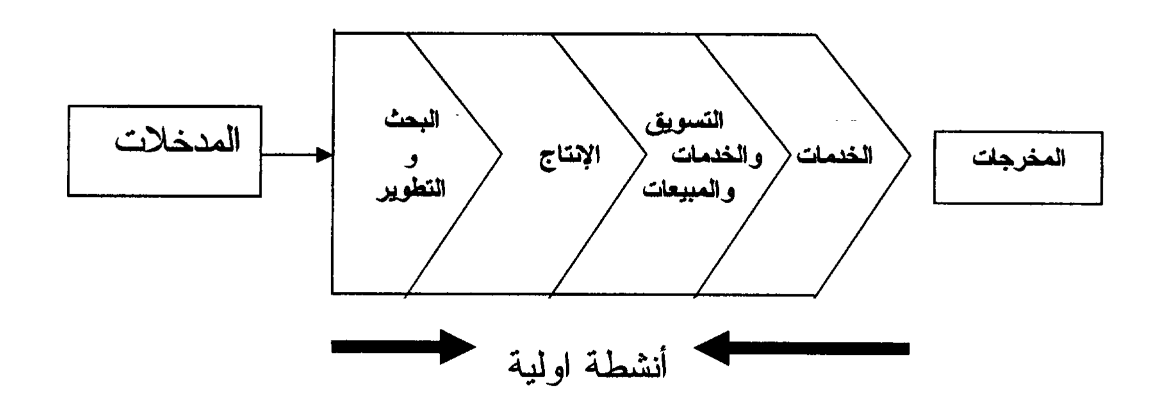
إذا أمعن النظر يتضح غياب نشاطات تعتبر مهمة لفهم ومقارنة الاستراتيجيات كما هو الحال للنشاط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة وهيكلتها، ومن مساوئ هذا النموذج عدم تركيزه على النشاطات التي يمكن التعديل فيها كتسيير الموارد البشرية، والتموين،...إلخ.

وقد جاءت سلسلة القيمة لبورتر Porter لتدارك عجز سلسلة النشاط، والمتمثلة في الشكل التالي:

(1)– Michel Weill: **Le maragement stratégique** (Paris, Armand, Colin,1992) ,p ;74.

شكل (2): سلسلة القيمة عند بورتر





من الملاحَظ أن Porter قد وضع نوعين من الأنشطة: أساسية و داعمة.

1- **الأنشطة الأولية:** وتتمثل في:

- **البحوث والتطوير:** وتتعلق بتصميم المنتج، تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة. وتشمل كل المدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.
- **الإنتاج:** تشغيل الآلات، التعبئة، الصيانة، الإنتاج،...إلخ.
- **التسويق والخدمات والمبيعات:** تخزين المنتجات، العمليات الخاصة بالتسليم والطلبيات والتحفيز على الشراء، الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، قنوات التوزيع، التسعير.
- **الخدمات:** تقديم الخدمة للتدعيم، خدمات التركيب، قطع الغيار، تعديل المنتج، المحافظة على قيمة المنتج.

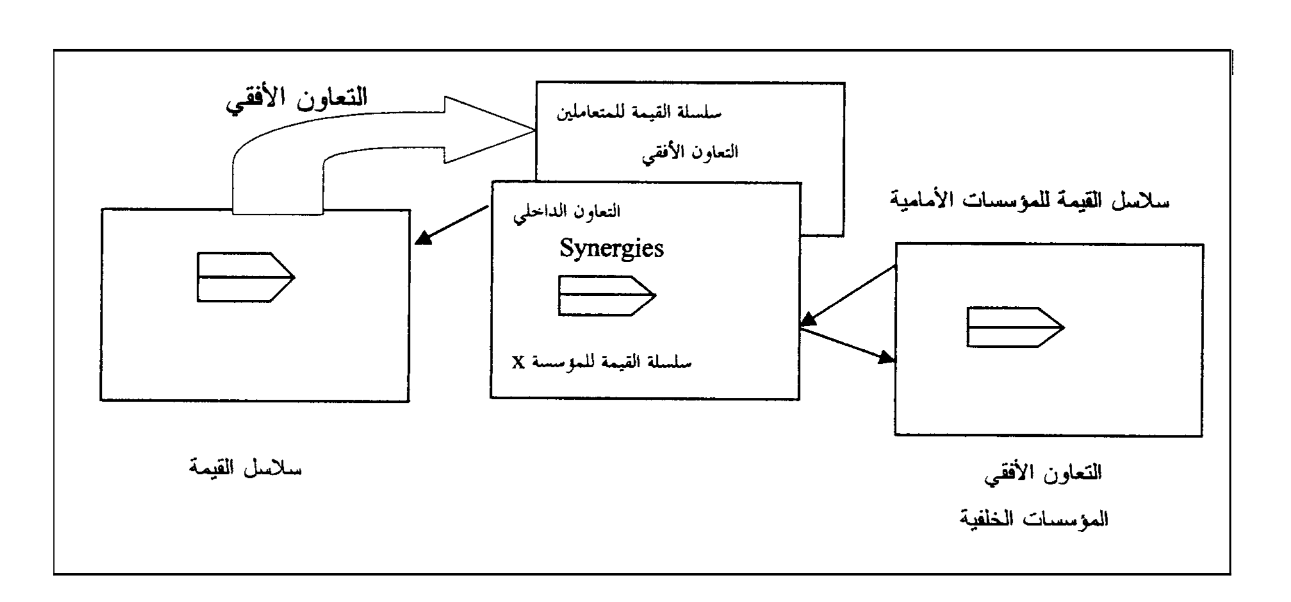
2- الأنشطـــــة الداعمـــــة.

- **البـــنية الأساسية للشركة:** الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي،...
- **إدارة الموارد البشرية:** التدريب، تنمية الأفراد، وكل النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية.
- **إدارة المواد:** شراء المواد، الآلات، التخزين، الرقابة على المخزون، ...

وفي إطار تحليل الميزة التنافسية يمكن توضيح أن المؤسسة ليست معزولة عن المحيط، فمثلا لا يمكن فهم الميزة التنافسية لـــ Toyota إذا لم تدمج المساهمة المهمة للمقاولة من الباطن (La sous- traitance) المطبقة من خلال عمليات الإنتاج.

فمن منظور أداء صانعي المركبات في سوق وطنية متعلق بشبكة التوزيع للمتعاملين، الميزة التنافسية لا تتعلق فقط بطبيعة وظيفية، ولكن أيضا بأنشطة داعمة وكذلك بعلاقات بين المؤسسات ، هذه المجموعة من العلاقات تسمى نظام القيمة « Système de valeur » وهذا ما بينه الشكل (3):

شكل (3): نظام القيمة للمؤسسة.



المصدر: Michel Weill :Le management **strategique,**1992,p ;75 .

هذه الصورة وسعت مفهوم سلسلة القيمة من خلال مقاربة النظام، باعتبار أن المؤسسة تتبادل القيم مع مجموع المتعاملين: موردين، زبائن وحتى مؤسسات من نفس القطاع، وهذه التبادلات لا تعطي فقط إضافة في القيمة ولكن تخلق نتائج للتعاون.

ولتعمل وظائف سلسلة القيمة بشكل جيد وبكفاءة عالية وتكامل فعّال، تسعى المؤسسات الحديثة إلى تبني أساليبا وأنظمة لقيادة السوق، وكذا لتصبح الرائدة في مجالها، وهذا ما سيتم توضيحه في العنصر التالي:

II-4-أدوات تحقيق المزايا التنافسية.

II-4-1-التشخيص الاستراتيجي:

إن التشخيص الاستراتيجي ضروري لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تعتمد على التحليل للاختيار الاستراتيجي الجيد، والذي يتوافق مع موجودات المؤسسة (طاقة، عراقيل، فرص...) ووضعها الاقتصادي.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على عنصرين متكاملين: الداخلي والخارجي، وهذه النظرة تعتمد على أن المؤسسة نظام مفتوح على محيطه.

إن التشخيص الداخلي يبين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، هذا يعني القوى والوسائل التي تعتمد عليها واتجاهاتها الاستراتيجية، فهو يسمح بأن يُوضِّح معارف وبراعات المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، وقدراتها وخصائصها، كما يهدف إلى معرفة القدرات والمواقف الاستراتيجية للمؤسسة.

والتشخيص الخارجي يكشف الوضع الحالي وتطور محيط المؤسسة ، وبالتالي يحدد الفرص والتهديدات.

إن التحليل الداخلي والخارجي باختصار يركزان على كشف نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص والتي تسمى بـــ SWOT *.

وقبل التطرق إلى كل من التشخيص أو التحليل الداخلي والخارجي يجب أن توضح أهمية التقسيم الاستراتيجي (Segmentation stratégique) الذي يهدف إلى تقسيم المـــؤسسة إلى

* SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities , Treats.

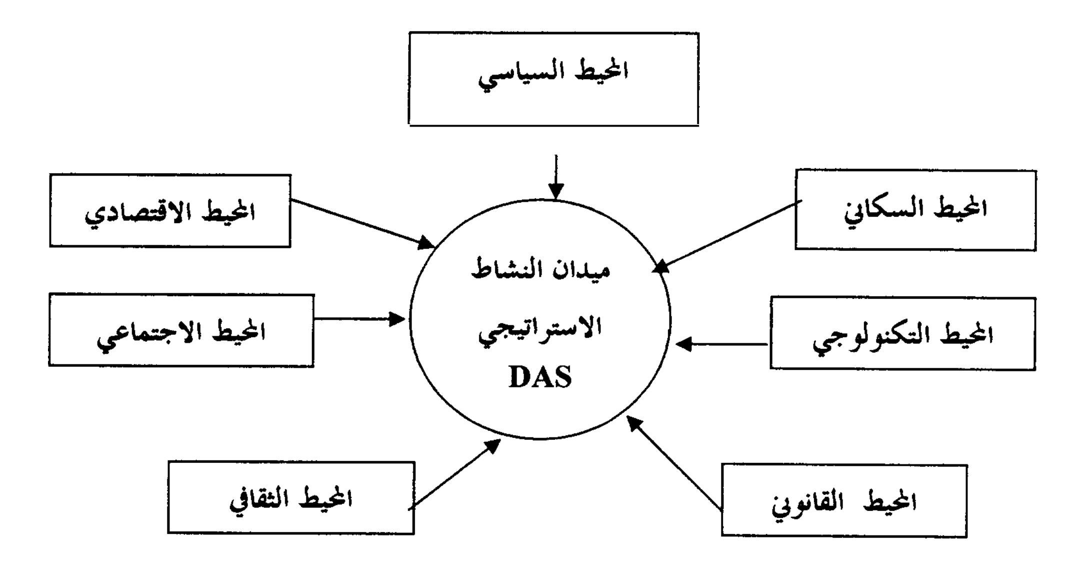
ميادين نشاط استراتيجية متناسقة داخلية وخارجية، ويشترط بدوره تحليل داخلي وخارجي يشمل مستويات القرارات الاستراتيجية المتخذة.

أ- التشخيص الخارجي.

هدف هذا التحليل هو اكتشاف محيط المؤسسة وفرص تطورها من جهة، ومن جهة أخرى التهديدات الممكنة بمعرفة هل بإمكان المؤسسة الاستثمار في القطاع أولا. ويرتكز التحليل على المحيط الوسيط القريب من النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، وكذا المحيط الملحق للزبائن(المنطقة الجغرافية، دوائر التوزيع)، وحتى المحيط الذي لا علاقة له بقطاع النشاط وبالتالي يجب الأخذ بالحسبان المحيط البعيد.

ويمكن تلخيص الأوجه المختلفة للمحيط في الشكل:

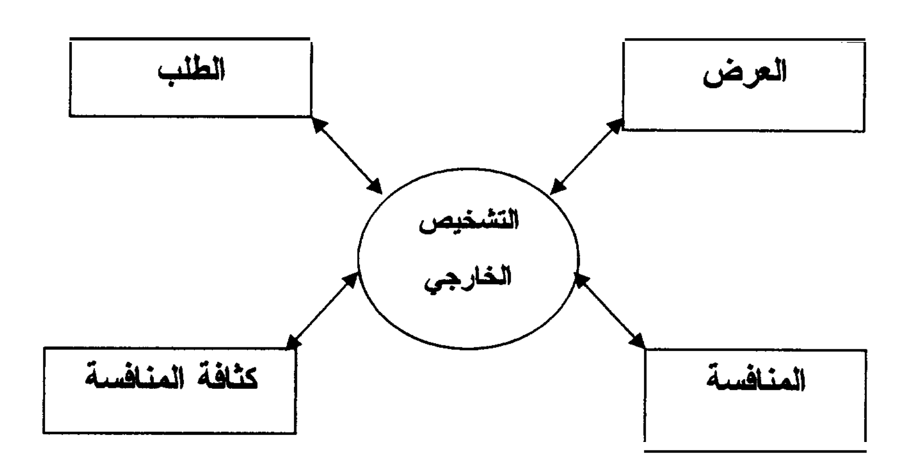
شكل (1): الأوجه الأربعة المختلفة للمحيط.



المصدر: J. P. HELLER et Al : Management : stratégie et organisation, 2000, P ; 64.

من جهة تطبيقية يُرتب التشخيص الخارجي في أربعة عناصر هي كالتالي: الطلب، العرض، كثافة المنافسة، والمنافسة .

شكل(2): الأساسيات الأربعة للتشخيص الخارجي.



المصدر: J.P HELLER et Al :**Management** : stratégique et organisation,2000,p ;64

1- **الطلب:** يقود إلى تحليل الطلب الحالي من جهة ،وتطوره من جهة أخرى. فهو قريب إلى التسويق ويستند على التقنيات الكلاسيكية لدراسة السوق. فدراسة الطلب تسمح بمعرفة السوق الحالي والمستقبلي للمؤسسات الموجودة في القطاع، ودراسة تطور الطلب تسمح بإعطاء نظرة حول صفات السوق من جهة الفرص والمخاطر.

2-**العرض:** يعني إجماليا عرض المنتجات والخدمات للمؤسسات الموجودة في القطاع، وهو يدرس الوضع الحالي مع التطور الممكن.

3-**كثافة المنافسة:** تتأثر بالاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات. فحسب بورتر هناك خمس قوى للتنافس هي:

أ-**قدرة التفاوض مع الموردين:** هل لموردي القطاع في المؤسسة القدرة على الضغط على زبائنهم لفرض الشروط؟

ب-**قدرة التفاوض مع الزبائن:** هل زبائن المؤسسة في القطاع في وضعية لاستبدال المنتجات؟ وتكون كثافة أو شدة القدرة للزبائن كبيرة إذا كانت:

- الكميات المشتراة كبيرة بالنظر إلى رقم الأعمال؛
- المنتجات المشتراة غير متميزة؛
- تكاليف التنقل مهملة؛

- أرباح الزبائن ضعيفة؛
- المنتجات لها تأثير ضعيف على نوعية الخدمة؛
- الزبون يضع معلومات كاملة؛الحكومات تحمي الزبائن؛
- التحولات التكنولوجية متطورة.

ج- تهديد أو خطورة الداخلين الجدد:

وتكون هذه الخطورة كبيرة إذا كانت:

- عراقيل الدخول إلى القطاع منخفضة.

الخوف من الانتقام منعدمة، بمعنى عدم وجود حرب تجارية بين المنافسين.

د- تهديدات المنتجات البديلة:

هل توجد منتجات يمكن أن تنافس حاليا أو مستقبلا منتجات المؤسسة كمنتجات بديلة خاصة إذا كانت الأسعار منخفضة ووظائفها تشبع رغبات المستهلكين.؟

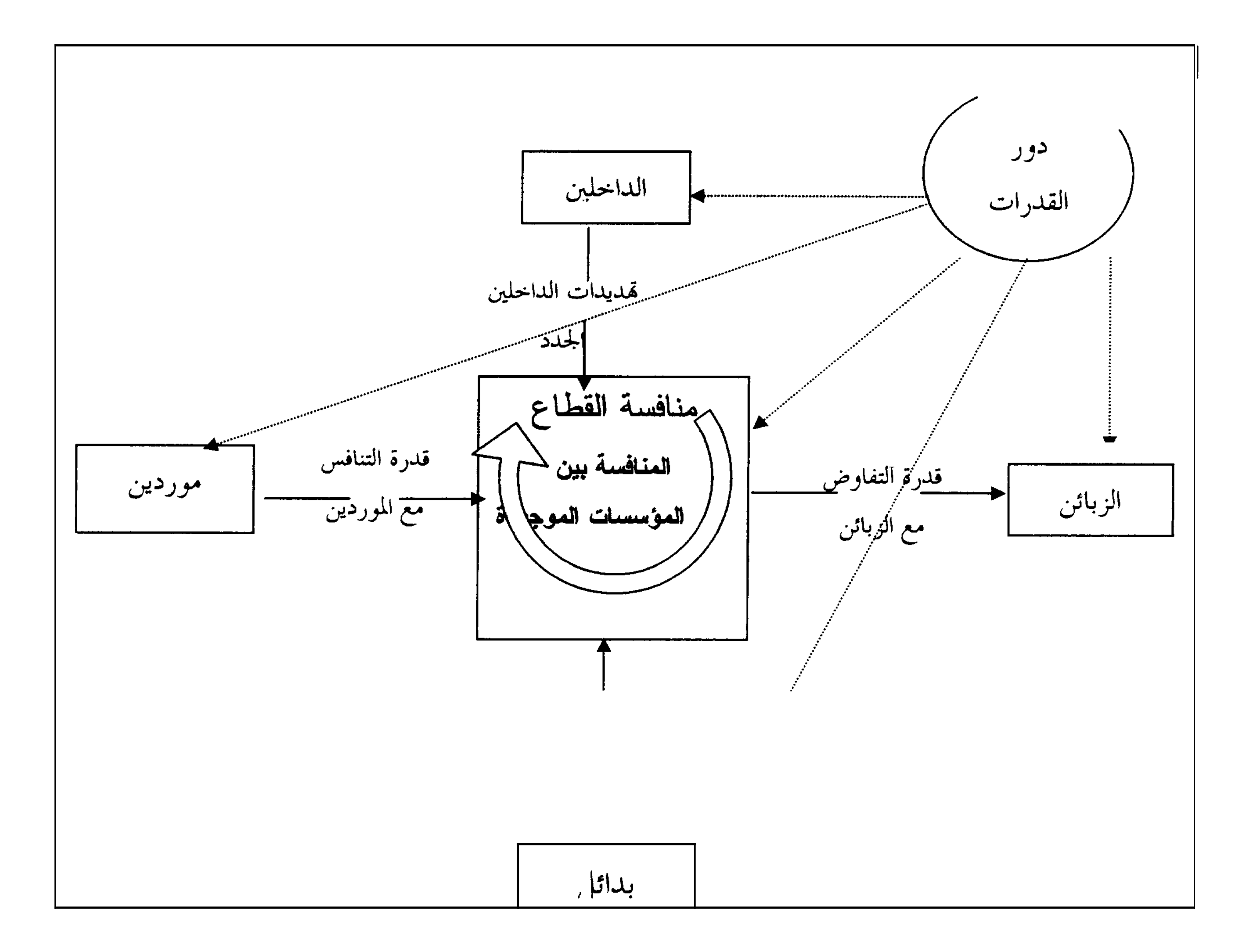
هـ- المنافسون الحاليون:

وهم المنافسون في القطاع الموجودون فعلا.

بالإضافة إلى هذه القوى الخمس هناك القوة العمومية والتي لا يجب إهمالها فتأثيرها يبدأ أولا بالعوامل الثلاثة الموجودة (الموردين، الزبائن، المنافسين)، ثم يتعدى بعد ذلك إلى العاملين الآخرين (الداخلين المحتملين، المنتجات البديلة).

ويلخص كل هذا في الشكل التالي:

شكل(3): القوى الخمسة التي تتحكم في كثافة المنافسة في القطاع.



4- المنافسة: إن تحليل المنافسة يفرض معلومات دقيقة لتغطية الوضعية الحالية، وتحليل المنافسة يعتبر خطوة واجبة للتحليل الخارجي لدراسة قدرات المنافسين ونقاط الضعف في نشاطاتهم (التسويق، الانتاج، التنظيم، المالية...).

ب- التشخيص الداخلي:

هدف التحليل الداخلي توضيح نقاط القوى والضعف للمؤسسة والتي تسمح لاختيار الاستراتيجيات الأحسن، وتكييفها مع موارد المؤسسة وامكانياتها.

- **التشخيص الوظيفي.**

ويأخذ هذا التحليل ثلاث خطوات متتالية.

❖ **تحديد الوظائف والعمليات التي سيتم تحليلها:**

بالإضافة إلى الوظائف المعهودة (تجارية، إنتاج، مالية، موارد بشرية، بحوث وتطوير، تموين، إمداد) يجب عدم إهمال النشاطات الأخرى التي لها تأثير على الأداء وهي: التنظيم، الإنعاش، الرقابة، المعلومات...

❖ **تحديد معايير التقييم:**

في إطار هذا التحليل يحدد لكل نشاط من أنشطة المؤسسة معايير تقييم تسمح بتقدير نقاط القوة والضعف في المؤسسة تتكيف مع المؤسسة. فالنسبة مثلا للنشاط التجاري "التسويق" يعتمد على معايير خمسة وهي:

حجم المبيعات، حصص السوق، السياسة التجارية، نوعية وجودة الخدمات، إخلاص الزبائن، فعالية قوة البيع. وهكذا بالنسبة لجميع النشاطات (الانتاج، المالية، البحث والتطوير الأفراد، التنظيم الإدارة)

❖ **أسلوب التقييم:**

عندما تكون بصدد تحليل نشاطات تسيير المؤسسة هناك ثلاث نظريات ممكنة:

- الأولى تقييم المؤسسة بغض النظر عن المنافسين والمحيط، وهذا يكشف قدرات المؤسسة.
- الثانية استراتيجية تقود إلى تقييم المؤسسة أو ميدان النشاط الاستراتيجي بالنسبة لمنافسيها، والذي يؤخذ هنا بعين الاعتبار ليس جودة أو أخطاء المؤسسة ولكن خصائصها النسبية بالمقارنة مع المنافسين.
- والثالثة مقارنة المؤسسة بشكل آخر مع محيطها ومع أسواقها.

- **التشخيص بسلسلة القيمة.**

وهذا بالرجوع إلى بورتر في تحليله لمصادر الميزة التنافسية بالاعتماد على سلسلة القيمة لكل مؤسسة، والتقسيم الذي سبق لنا وتطرقنا إليه فهو يخضع إلى تقسيم المؤسسة إلى نشاطات أساسية وداعمة.

بعد التشخيص الداخلي والخارجي الذي تقوم به المؤسسة يَسهُل على هذه الأخيرة تحديد الاستراتيجية التي تعتمدها في سيرها حسب الهدف المرجو،وكذا حسب حجمها وعلاقتها وقوتها في السوق.

II-4-2- المداخل العامة للتنافس.

هناك استراتيجيات للتنافس تحقق من خلالها المؤسسة مزايا تنافسية بشكل متواصل. وأهمها حسب بورتر الاستراتيجيات القاعدية، فمن خلالها تتحقق ميزة تنافسية بإحدى طريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل. ولهذا الغرض اقترح بورتر **Porter** ثلاث استراتيجيات عامة بغرض أداء افضل وهي:

- استراتيجية السيطرة بالتكاليف؛
- استراتيجية التمييز؛
- استراتيجية التركيز.

والتي تلخص في الشكل المقابل:

الشكل (1): استراتيجيات بورتر[1]

	الميزة الاستراتيجية	
	تكلفة أقل	تميز المنتج
الصناعة ككل	قيادة التكلفة	التمييز
قطاع سوقي	التركيز	

أ- استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. ومايشجع المؤسسة على ذلك توافر اقتصاديات الحجم، وكذا الآثار الناجمة لمنحنى الخبرة والتعلم، ومن ثم وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ،وبالتالي سوق يأخذ السعر بالحسبان. (سنتطرق إلى هذه الاستراتيجية بالتفصيل في الفصل الثاني).

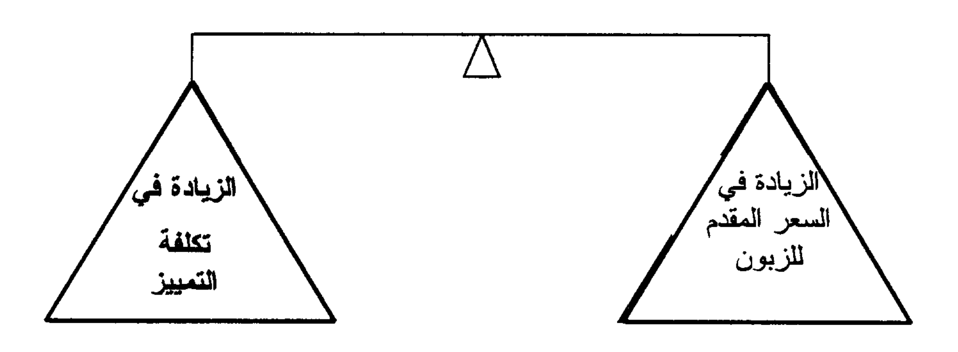
(1) د/ نبيل مرسي خليل: **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، 1996، ص 104.

ب- استراتيجية التمييز:

التمييز يعني عرض منتج (أو خدمة) يُقدِم قيمة إضافية (وظيفية، نفسية...)، تكون إما في تصميم المنتج أو الخدمات التي يقدمها والتي لا يمكن للمنافسين تقديم مثلها.

هذا التمييز الذي تهدف إليه المؤسسة المتبناة لهذه الاستراتيجية يكلفها زيادة في التكاليف، ولنجاح الاستراتيجية يجب أن تكون القيمة التي يعطيها المنتج للمستهلك تبرر دفعه للسعر الإضافي، ولنجاح المؤسسة يجب تحقيق التوازن بين الزيادة في السعر والزيادة في التكلفة. (الشكل 3).

الشكل (3): ميزان التمييز.



المصدر: Heller et Al , Op.Cit,p ;130

وتعتمد المؤسسة لنجاحها في التمييز على قدرتها على الإبداع، وعلى صورة العلامة القوية. ولتطبيق التمييز على المستوى التنظيمي يستلزم توفرمايلي:

- تنسيق جيد لنشاطات البحث والتطوير والتسويق؛
- القدرة على الأخذ بالكفاءات المحورية.هيكلة مرنة قادرة على التجديد؛
- إنعاش وتجديد دائم وموجه نحو أهداف نوعية.

وبالإضافة إلى ذلك يتوجب على المؤسسة تفادي الأخطار التي تواجهها في تبني هذه الاستراتيجية والتي منها:

- عدم القدرة على تحديد الزيادة في التكاليف الناجمة عن التمييز؛
- التقليد من طرف المنافسين في الدول التي لديها تكاليف منخفضة؛

- ابتذال (Banalisation) عوامل التمييز؛
- ضياع فائدة عامل التمييز في نظر المستهلك.

ومن أمثلة المؤسسات التي تمارس استراتيجية التميز والناجحة في ذلك:

*شركة "IBM "(الحاسبات الآلية) والتي تقدم خدمة ممتازة.

*شركة "Johson & Johson" (منتجات الأطفال) والتي تحقق درجة عالية من الثقة.

*مؤسسة "Sony " في الإبداع التكنولوجي...الخ.

ج- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافية محدودة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي التخصيص في خدمة نسبة معينة من السوق بأكثر فعالية وفاعلية. ويكون تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل لإشباع القطاع المستهدف،أو من خلال تكاليف أقل للمنتج لهذا القطاع.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

ويكون هذا تطبيقيا بتبني:

- هيكلة موجهة إلى الهدف؛
- ثقافة الخدمة؛
- مرونة داخلية لإشباع الزبائن؛
- القدرة على تكييف المنتجات لحاجات الزبائن.

وتستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الاستراتيجية أكثر من المؤسسات الأخرى. وقد بينت الدراسات الحديثة أن التركيز على جزء محدد من السوق ذو فائدة كبيرة على المستوى العالمي ككل.

II-4-3-مقارنة الأداء: Le Benchmarking .

أ- ما هي مقارنة الأداء؟

مقارنة الأداء هي العملية التي تهتم بتعريف وتحليل وتبني تطبيقات المؤسسات الأكثر أداء في العالم لتحسين أداءات المؤسسة المعنية، فهي توضح بأن الآخرين أحسن في ميدان ما وبطريقة عقلانية محاولة التعلم كيف تتساوى معهم أو حتى التفوق عليهم.

مقارنة الأداء ليست مجرد تعريف للتطبيق الأحسن، بل تذهب بعيدا لأنها تقترح عملا معمقا لقياس الأدوات الخاصة بالمؤسسة وبمتعامليها وتكييفها مع المؤسسة، فهي حجر الأساس للمؤسسات المعلمة لأنها تشجع العمال لملاحظة الآخرين للتعلم منهم. وقد انتشرت بشكل كبير في الدول المتقدمة إداريا وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتمر عملية مقارنة الأداء بخمس مراحل [1]:

ب- مراحل مقارنة الأداء:

1- معرفة المتغيرات المعيارية: وهي المعارف، وتضم موارد الميزة التنافسية. فعوامل النجاح ما هي إلى خصائص أو قدرات عامة يجب تحليلها بشكل دقيق لوضعها في المستوى المناسب لتحسينها. والمثال على ذلك كيفية النجاح في إدارة وتسيير تشكيلة لعدة منتجات دون خلق مخزون معهم مع المحافظة على جودة الخدمة، وكذا الآجال للزبون بتكلفة مقبولة.

2- معرفة المؤسسات المعيارية: يتعلق الأمر بإيجاد الترتيب الأحسن للمؤسسات حسب المعايير المختارة، والمؤسسة الأولى في الترتيب تعتبر المؤسسة المعيارية.

3- جمع المعلومات: هذه المرحلة تُوجِب دراسات معمقة وانفتاح كبير على الذهنيات وتقبل التعلم بملاحظة عمل المؤسسات التي في بعض الحالات هي بعيدة عن الصناعة التي تهمنا، وبأن تكون قادرة على التفكير بالتحاكي وتحويل أساليب التنظيم بالملاحظة .

إن هذه الدراسات تتحقق من الملاحظة اليومية والموارد الأساسية للمعلومات وهي:

---

[1] Groupe HEC : **Strategor (Politique génerale de l'entreprise)**, (Paris, Dunod, 3e ed, 1998), P56.

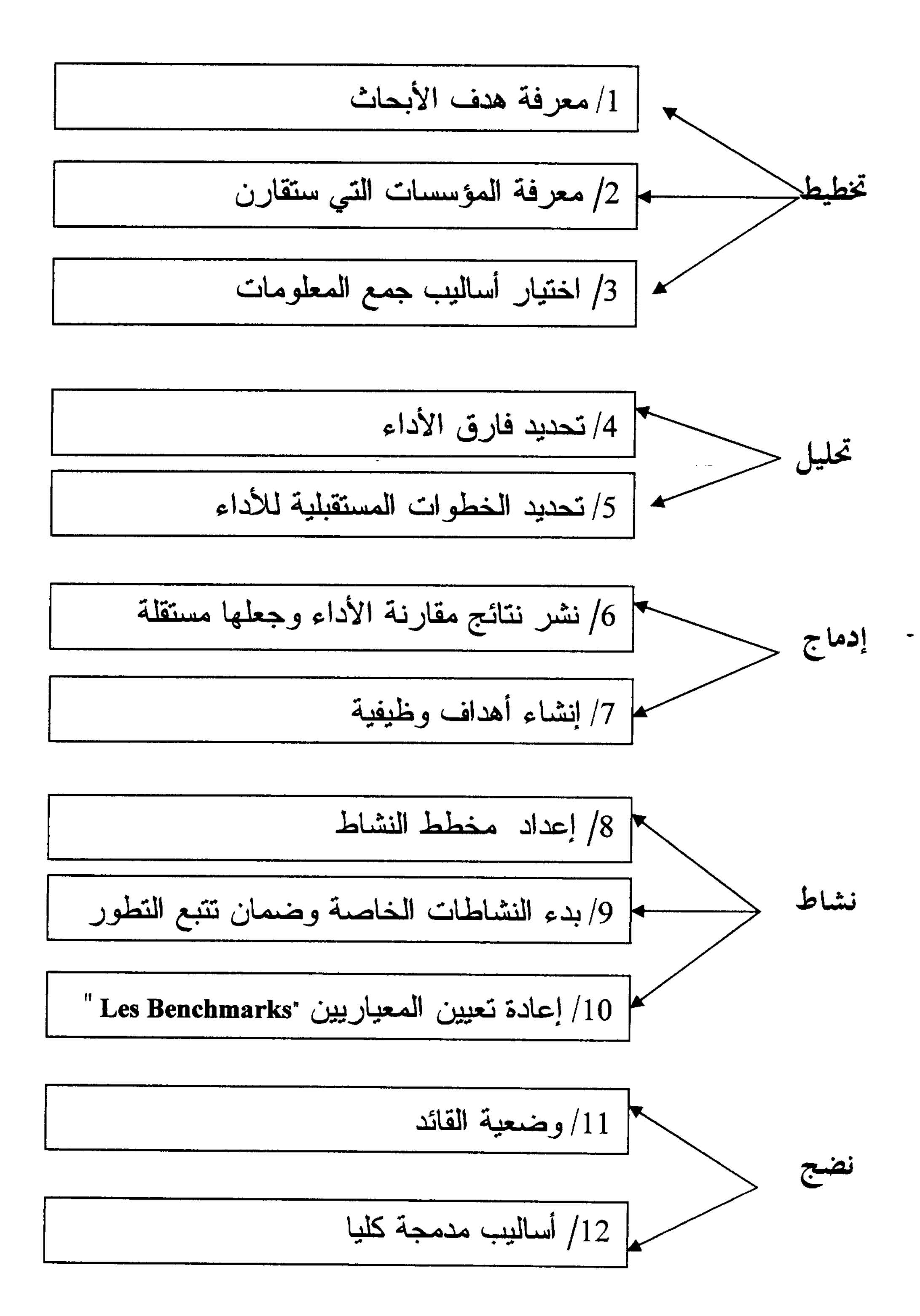
- بنوك المعلومات؛
- الجمعيات المختصة؛
- الخبراء الصناعين؛
- الزبائن والموردين؛
- الإطارات الجديدة؛
- المستشارين.

4- **تحديد فارق الأداء المالي وتحديد مستوى الأداء لتحقيقه:** فالأداء يجب قياسه، وعـادة ما يُختار المتغير القابل للقياس (التكاليف، الآجال، مؤشرات الجودة..الخ)، فعندما يكون الفـارق في التكاليف كبـيرا ومهما تضع المؤسسة هدفا لتقليص الفارق فـي آجال معقولة.

5- **تحديد الأهداف وخطط النشاط وقياس التقدم:** يجب أن تكون المؤسسة منتبهة لإكمال مخطط النشاط حتى يتحقق مستوى الأداء المطلوب، إذ يجب وضع نظام مـتابعة يسمح بقياس تقدم المشروع واستمراريته، وملاحظة دقيقة لتطـور الفارق في الآداء، لأن المؤسسة المعيارية تستمر هي أيضا في التطور.

ويعتمد في مقارنة الأداء على وضع جدول أو لوحة قيادة استراتيجية تشمل عناصر النتائج (تجارية ومالية)، وكذا متغيـرات تُترجِم هذه النتـائج لإدراك العوامل المشروطة لتقوية الوضعية التنافسية. وتلخص مراحل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول« Rank Xerox »: مراحل عملية مقارنة الآداء.[1]



(1) Octave Gélinier: **les meilleures pratiques de management** (Paris, Organisation, 3ed, 2001), p 252.

ج- أهداف مقارنة الأداء:

لمقارنة الأداء أهداف لتحسين أداءات وظيفية أو عملية بشكل مهم فهي تسمح بـــ:

- وضع أهداف طموحة؛
- تسريع ريتم التغيير؛
- تجاوز النظرة الضيقة للخارج؛
- معرفة عمليات تسمح بالاكتشاف؛
- تنمية اشباع حاجات الزبائن والمزايا التنافسية؛
- المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف (تقيم ذاتي جيد)؛
- خلق مناخ يستند ويُوَلّد الإجماع؛
- تنمية قدرة استعمال المقاييس الكمية والنوعية للتسيير.

بصفة عامة مقارنة الأداء تخلق القيمة أي: "Le Benchmarking crée de la valeur"

د- أساليب مقارنة الأداء:

نستطيع أن نُميّز أربعة أساليب لمقارنة الأداء:

1- مقارنة الأداء الداخلية: تسعى إلى مقارنة العمليات وبما فيها المتشابهة في المؤسسة ذاتها بين (المواقع، الفروع، البلدان).

وكل المؤسسات نظريا يجب عليها تطبيق هذا النوع، ولكن على مستوى التطبيق هناك مشاكل تنشأ بين الفروع جرّاء تنفيذ هذا النوع.

2- مقارنة الأداء التنافسية: هي مقارنة بين المنافسين حول المنتج وأساليب العمل، فهي على جـــانب من الأهمية إلا أنـــها صعبة التطبيق، لأنه من الصعب معـــرفة المؤسسة المعيارية. فالتنافس بين المؤسسات يُلزم إخفاء المعلومات كأسرار الأداء الجيد، وبالتالي تكون المقارنة بين أشياء عامة كتسيير الموارد البشرية أو الإنتاجية، أو كل العمليات التي ليست استراتيجية.

3- مقارنة الأداء الوظيفي: هي مقـارنة الوظائف المتشابهة بيـن المؤسسات غير التنافسية، والتي لا تتنافس فيما بينها في نفس قطاع النشاط وهذا لاكتشاف تقنيات جديدة.

4- مقارنة الأداء الشامـلة: وتكون بين المؤسسات في قطاعات مختلفة حول عمليات وأساليب العمل. وهي الأسلوب الأكـثر إنتاجية باعتبار أنها لا تتنافس فيما بينها، وإنـما يسمح لها بمشاهدة العمليات المتشابهة في المؤسسات الأحسن في العالم.

ولنجاح عملية مقارنة الأداء يجب تحقيق العمليات التالية:

- التحليل والفهم الحسن للعمليات؛
- الاختيار الجيد للمتعاملين، الانتصار عليهم، والتنبؤ بعودة المتعاملين؛
- مقارنة عملياتهم، تطبيقاتهم، ونتائجهم،أن تكون داخل مؤسساتهم؛
- أن تكون في مؤسسات عالمية، في بلدانهم وفي الخارج؛
- أوفي القطاع وخارجه؛ العمل على تساوي أو تجاوز الأحسن.

هـ- خلايا مقارنة الأداء:

قد سعت المؤسسات الكبرى إلى خلق خلايا لمقارنة الأداء التي تقوم بتطبيقه وتحقيق عملياته وتكوين عمال المؤسسة لهذا الغرض، وتنسق الطلبات الآتية من مختلف الخدمات والوحدات وكذا الطلبات الخارجية.

إن خلايا مقارنة الأداء مرتبطة عموما بالإدارة العامة أو بالإدارة المركزية للجودة. وتتكون من عدد قليل من الأشخاص، وعادة ما يختار الرجال والنساء الذين لهم مستوى عال ولهم القدرة على اقتراح الأساليب الأفضل لتحسين عام لأداءات مؤسساتهم.

II-4-4-إعادة الهندسة: "Reengineering".

هي إعادة تصميم جذري لنظام أعمال المؤسسة يهدف إلى تحسين مدهش للأداءات، وهي ترتكز على مجموعة العمليات التي تركز على إشباع رغبات الزبائن وخاصة على القيمة عندهم.

وهي كذلك إعادة تشكيل صفة جديدة للاستخدام الجيد للتكنولوجيات الجديدة للمعلومات الداخلة في وظائف الإدارة: (البحث، التطوير، الأساليب، الإنتاج، المبيعات والتوزيع..).

ويكون التطور فيها من 30% و 50% إلى 100 % وهذا بالتركيز على: الجودة، الآجال والتكاليف. ويدخل فيها كل من[1]:

- **DOWNSIZIN**: وهو تخفيض من حجم النشاطات (الأصول وعدد العمال)، وعادة ما ينطبق على تخفيض عدد العمال، ويستخدم في فرنسا المصطلح Restructuration: تغيير البنية، أوبمعنى تخفيض المصاريف.

فبعد ثماني سنوات من استخدام إعادة الهندسة في أمريكا كانت تترجم بتخفيض في عدد العمال"Downsizing"، بينما في أوربا تستخدم لتخفيض الآجال وتحسين الجودة والخدمة داخل العلاقات مع الزبائن.

- **DELAYERING**: تخفيض في المستوى الهرمي، وعادة ما يتم إلغاء مناصب الإطارات الوسيطية "Middle –management ".
- **EMPOWRMENT**: زيادة في القدرة على اتخاذ القرار للعمال المنفذين، ففي السابق كانت استشارة من هو أعلى في السلم، واليوم يعود القرار للعامل المنفذ مباشرة.

أما إعادة الهندسة كمصطلح، فهو يعبر عن مجموعة النشاطات الهيكلية التي تتبناها المؤسسات في ظل الشروط الاقتصادية الحالية.

ويعرفها هامر وشومبي Hamer & Champy على أنها[2]:

"الإرجاع إلى السبب الأساسي، وهي إعادة تعريف جذري للتطورات العملية للحصول على أرباح مدهشة في ظل الأداءات الخطيرة والمتمثلة حاليا في: التكاليف، الجودة، الخدمة، والسرعة".

وهناك ثلاثة أسباب تفسر إعادة الهندسة:

- القدرة التي أصبح يمتلكها الزبائن ؛
- شدة المنافسة؛
- التعبير المستمر.

وهناك أمثلة كثيرة لهذه التغييرات المتتالية في الأنشطة:

[1] - Helfer et al: **Les Mielleures pratiques de managements**, P; 253.

[2] - Ibid, P; 356.

- تطور وحدات العمل من خدمة وظيفية إلى فرق مسؤولة؛
- تطور مناصب العمل من مهام بسيطة إلى أعمال متعددة الأبعاد؛
- تطور الأدوار والمهام من مراقبة إلى مسؤوليات ذاتية؛
- تطور التدريب من تكوين إلى تعليم؛
- تطور المعايير من الأداء إلى الكفاءة؛
- تطور القيم من الحماية إلى الانفتاح؛
- تطور الإداريين من مراقبين إلى مُنشّطين؛
- تطوير المسير من حاكم إلى قائد.

استدعت كل هذه التطورات، وبالإضافة إلى المنافسة الشديدة تبني المؤسسات لأساليب تغيير تتكيف مع هذه التحولات، والتي من بينها إعادة الهندسة. ولنجاح هذا الأسلوب يجب معرفة أسباب إخفاقه لتفاديها ومن بينها:

- عدم التركيز على التطورات العملية؛إهمال قيمة الأفراد؛
- قيادتها من أشخاص غير أكفاء؛
- عدم التفرقة أو التمييز بين إعادة الهندسة والبرامج الأخرى للتحسين؛
- تحديد سيرورة إعادة الهندسة من ثقافة المؤسسة ومواقف المسيرين.

ولكن تبقى إعادة الهندسة أسلوب تغيير فعال يحقق تطورات وتحسينات ممتازة في المؤسسة، وكذا مزايا تنافسية مستمرة إذا قامت هذه الأخيرة بتعبئة ودراسة جيدة واعتمدت على نمط القيادة النموذجية.

بعد محاولة دراسة كل من مقارنة الأداء وإعادة الهندسة يُلخص في هذا الجدول دور كل منها في السابق والمستقبل.

جدول رقم(01): مقارنة الأداء وإعادة الهندسة. ([1])

الأمس /اليوم	اليوم/الغد
* إعادة تصميم العمليات في حالة أرباح غير كافية أو في حالة الأزمة.	* إعادة تصميم متكررة للعمليات للاستفادة من الجودة، التكاليف، الآجال.
* إعادة الهندسة تستعمل عادة لتخفيض التكاليف والعمال.	* إعادة الهندسة لإشباع رغبات الزبائن، الآجال، والتكاليف.
* الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة متناقضة.	* الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة مكملة.
* التقليد، النقل، كلمات حقيرة. * مقارنة الأداء، استعمالها قليل في أوروبا.	* النقل، نحو مقارنة الأداء. * مقارنة الأداء من بين القوانين الذهبية للإدارة الجيدة.
* مقارنة الأداء تعتبر كعلامة للتطبيق الجيد.	* مقارنة الأداء تعتبر كتشخيص ذاتي ثم التأهيل والتطبيق الأحسن من بين قواعد المؤسسة المعلمة.
* إعادة الإبداع دون مقارنة الأداء.	* مقارنة الأداء قبل إعادة الإبداع.

II-4-5- نظام تخطيط احتياجات المواد:نموذج"MRP"*.

فهو من النماذج الأكثر شيوعا، ويعتبر من أول تقنيات تسيير الإنتاج المستخدمة بالكمبيوتر. وقد كانت الأعمال الأولى التي قام بها الأمريكيJoseph Orlicky بمساعدة جمعية الرقابة على الإنتاج والمخزون الأمريكية "APICS" مساهمة كبيرة لاستخدام هذا الأسلوب في الصناعة الأمريكية، وخاصة مع انتشار الكمبيوتر في الصناعة.

(1) Ibid, P; **247.**

* MRP: **Materiel Requirement Planing.**

وتوضح الدراسات الأخيرة أن نظامMRP يتم استخدامه في كل أنواع الصناعات وخاصة إنتاج الآلات والإلكترونيات، وشركات إنتاج السيارات، ومعدات النقل.

إن نموذجMRP يهدف أساسا إلى ضمان توافر المواد اللازمة لكل مرحلة إنتاجية في الوقت اللازم- ليس قبل وليس بعد-وبالكميات اللازمة، وهذا لضمان تدفق واستمرار العملية الإنتاجية والتقليل من المخزون إلى أقل حد(zéro stock) فهو يقوم بـ:

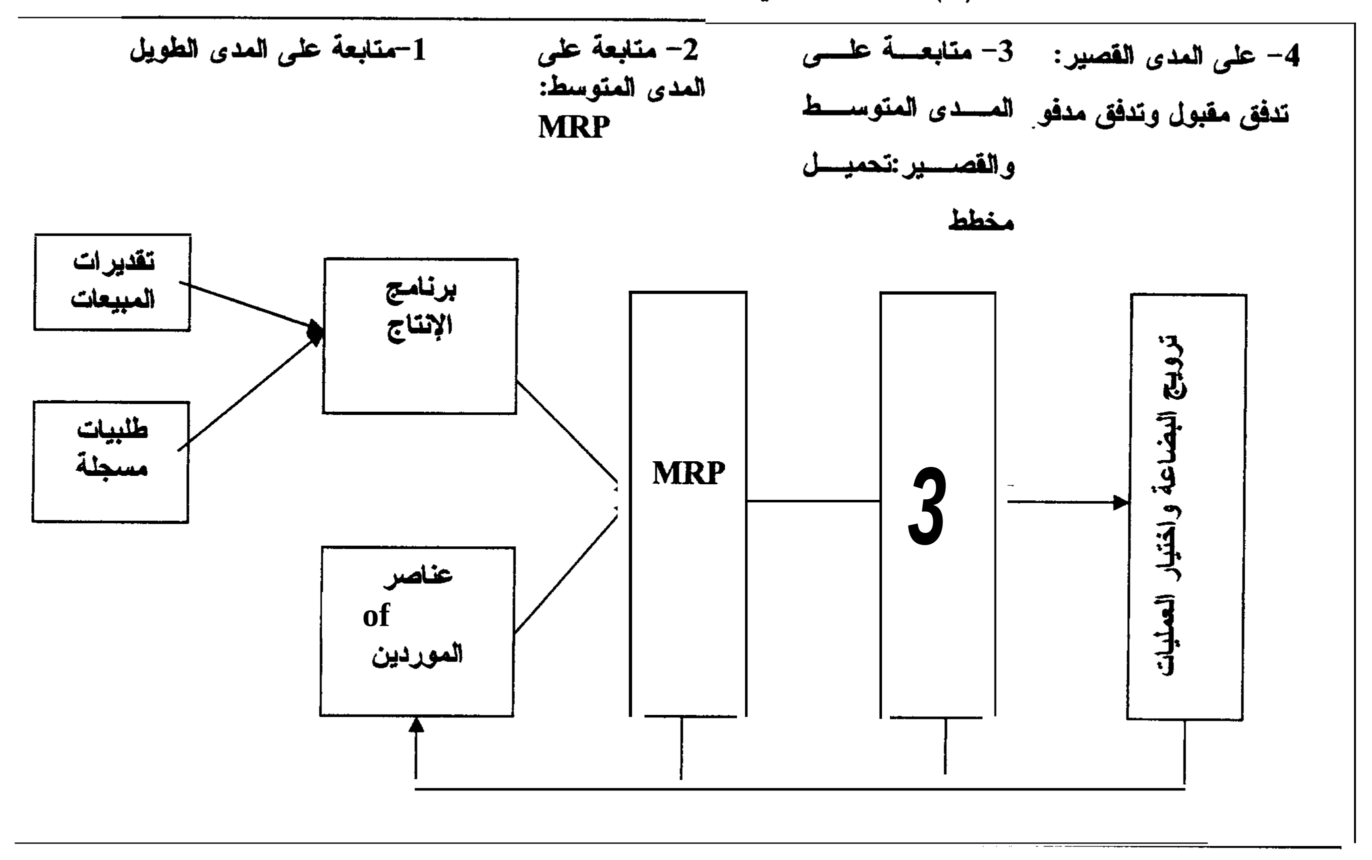
- تحضير برنامج إنتاج مع مسح عام للتكاليف؛
- التعبير عن آجال الاستحقاق لكل منتج نهائي ، وكميات التصنيع؛
- تخفيض (حسابيا) كل الاحتياجات من الكميات المنتجة لكل منتج؛
- تخطيط القدرات انطلاقا من حصص ترويج البضاعة أو المنتج؛
- مراقبة تنفيذ الترويج.

أ- موضع نموذج MRP في العمليات.

إن نموذج MRP تقنية متابعة على المدى المتوسط فهو يستعمل لتحديد الكميات المصنعة(أو المشتراة)، وتحديد أوامر التصنيع (OF)، وكذا أوامر الشراء (OA)، والتحويل المباشر أو غير المباشر لطلبيات الموردين، وكذا التحميل لوضع ميزانية التكاليف.

والشكل(1) يوضح موقع MRP في عمليات المتابعة:

شكل(1): MRP في العمليات الإجمالية للمتابعة[1]



ب- أهداف نظام MRP .

يهدف هذا النظام أساسا إلى:

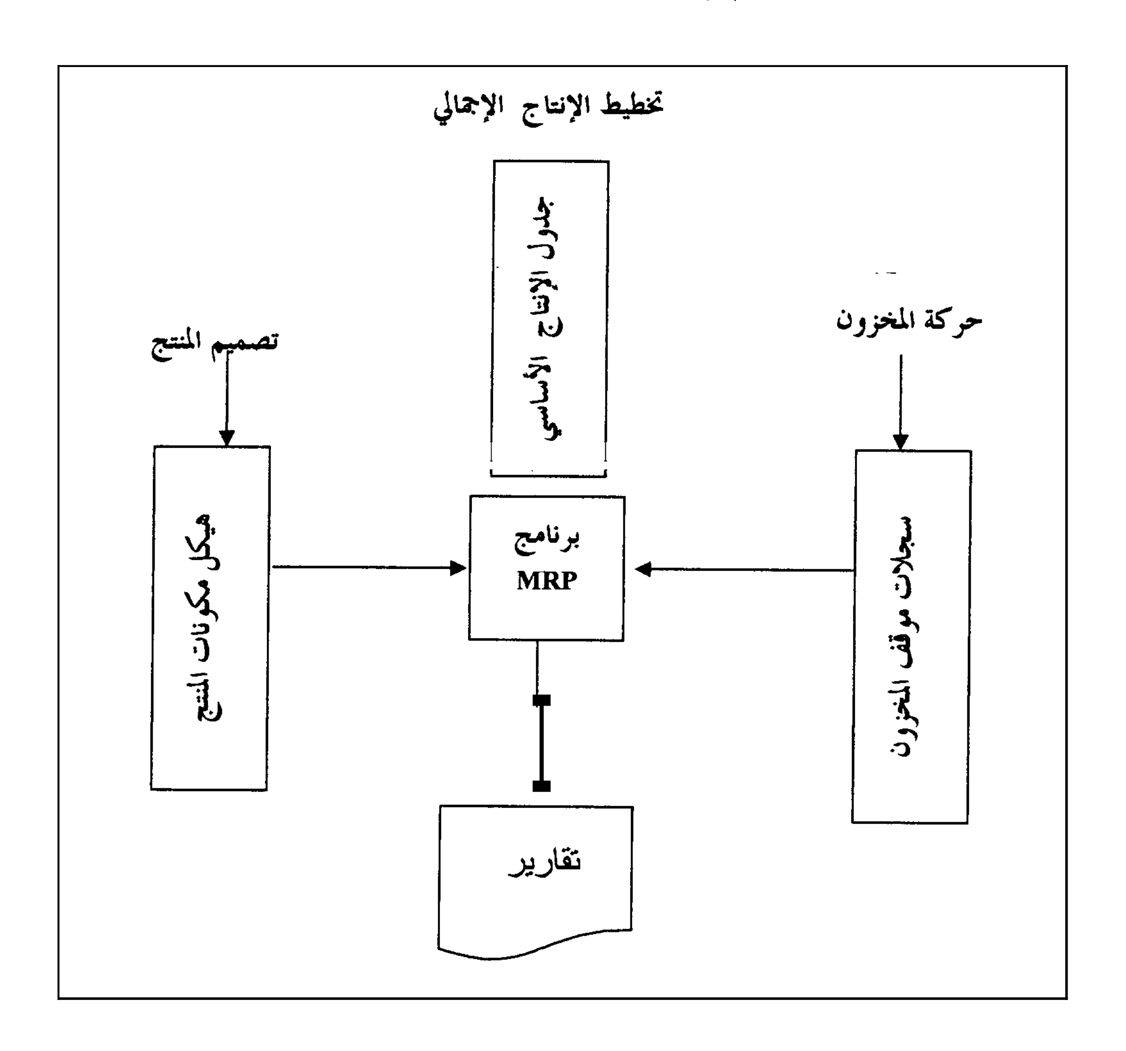
- تحديد أنواع الأصناف الواجب شرائها أو إنتاجها؛
- الكميات الواجب شراؤها أو البدء في إنتاجها من كل صنف؛
- تاريخ صدور أوامر الشراء أو الإنتاج؛
- تحديد مواعيد وصول الطلبيات وتاريخ إتمام الإنتاج؛
- تحديد أولويات الإنتاج حسب تاريخ وصول الطلبيات؛
- عمل التعديلات التي تضمن الإنتاج في الوقت المناسب؛
- برمجة برامج الإنتاج إلى ساعات عمل، وعمل تخطيط دقيق لاستخدام الطاقة؛
- تكييف جداول الإنتاج مع مستوى الطاقة الإنتاجية.

(1) Bernard **de** Montnorillon *et* Al :**Organisation et gestion de I'entreprise,** Litec ; Paris, 1995,P 147.

ج- *مكونات* نموذجMRP .

يتكون من: جدول الإنتاج الأساسي، هيكل مكونات المنتج، سجلات موقف المخزون، برنامج الكومبيوتر الخاص به. وتلخص في الشكل رقم (02):

شكل (2): مكونات برنامج MRP[1]



1-جدول الإنتاج الأساسي: هو عبارة عن جدول إنتاج لكل منتج نهائي يتم فيه إيضاح خطة الإنتاج لهذا المنتج في شكل وحدات وهذا على مدار العام، وهو المخرج للعملية الوسطية بين تخطيط الإنتاج وعملية الرقابة، ويفترض أن جدول الإنتاج الإجمالي MPS يمكن تنفيذه أي أنه في حدود الطاقة الإنتاجية المتاحة.

(1) محمد توفيق ماضي: إدارة وضبط المخزون، مصر، الاسكندرية،1999، ص 176.

2-هيكل مكونات المنتج: هو عبارة عن رسم يوضح المكونات الأساسية لمنتج نهائي في شكل علاقة بينها، فهو يعتمد على التصميم الهندسي للسلعة ويوضح بشكل بسيط سير العملية الإنتاجية في مراحلها المختلفة لإتمام المنتج النهائي واسمه الشائع قائمة المواد ، وهو يحتوي أيضا على عدد الوحدات اللازمة من كل صنف لإنتاج كمية محددة من المنتج.

3- سجِّلات موقف المخزون: هي عبارة عن السِّجل لكل صنف، والشاملة للمنتجات تامة الصنع. وتوضح بيانات عن حالة المخزون من حيث :

- مقدار الرصيد المتاح من المخزون؛
- مقدار الوحدات التي تم طلبها ولم تورد بعد والتي تم تحديد تاريخ وصولها؛
- فترة التوريد والإنتاج؛
- الكمية الواجب شراؤها؛
- كمية الاحتياطي من المخزون.

4-برنامج الكومبيوتر الخاص بنموذج MRP: وبما أنه يصعب القيام بأسلوب MRP يدويا، وجد برنامج كمبيوتر يتولى القيام بخطوات متتالية لكل صنف نوجزها فيما يلي:

1- بالاعتماد على جدول الإنتاج الأساسي لكل الأصناف التي سيتم إنتاجها في فترة معينة يتم تجميع الاحتياجات لكل منها، فقد تكون مطلوبة في أكثر من مرحلة إنتاجية أو تدخل في أكثر من منتج نهائي.

2- تحديد صافي الاحتياجات من كل صنف، وذلك بتعديل إجمالي الاحتياجات في كل فترة بمقدار المخزون المتاح وبمقدار الحد الأدنى اللازم من المخزون، وبالكميات التي طلبت، وتكون زمنية.

3- تحديد مقدار الطلبيات الواجب استلامها في كل فترة، وهي إما تساوي صافي الاحتياجات أو يتم زيادة رقم لمزايا حجم اقتصادي معين (تحسب قيمته بأي من القواعد المتاحة لذلك)؛

4- تحديد موعد وكمية إصدار الطلبيات، وهو الوقت الذي يتم فيه إصدار أمر التوريد أو أمر الإنتاج إلى الجهات المختصة، ويتم هنا الرجوع لعدد من الفترات.

5- تكرار نفس الخطوات لبقية الأصناف، فإنه يجب أن يتم تتبع العلاقات في المستويات المختلفة مستخدمين كمية الطلبيات والوقت المحدد، ويتوقف ذلك على عدد الوحدات.

خلاصة الفصل:

تعتبر التنافسية هي قدرة وحدة إنتاجية على احتكار حصة مهمة في السوق بطريقة مربحة ومستمرة، وقد تكون هذه الوحدة دولة او مؤسسة. وتشمل أربعة أنواع أولهما التنافسية بالتكلفة التي تتعلق بالأجور بدرجة كبيرة، والتنافيية السعرية التي ترتبط بسعر الصرف، أما التنافسية التكنولوجية فهي تقوم على البحث والتطوير والتقنيات الحديثة، والرابعة هي التنافسية الهيكلية التي تستند على هيكلة الأسواق. كما تم التطرق في هذا الفصل إلى نظرة شاملة عن حالة دول العالم وتقسيمها إلى ثلاثة مجموعات؛ مجموعة دول المـــرجع التي تتضمن الدول المتقدمة صناعـــيا وتستمد قوتها من الاستثمار في المنتجات المستقرة، ومجموعة الدول المتقاربة لمحاولتها اللحاق بالأولى وتتمثل قوتها في الاستثمار في المنتجات الحركية، بينما مجموعة الدول المتشتتة فإنتاجها المحلي الخام منخفض وقوة اقتصادها في المنتجات الأولية.

وفيما يخص تنافسية المؤسسة فتتميز عن تنافسية الدولة لاختلاف المعايير المحددة لكليهما، وقد كان بورتر أول من قدم مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتبر الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل أهم الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، وقد لخصنا أدوات تحقيق تنافسية المؤسسة في خمسة مزايا هي: التشخيص الاستراتيجي والاستراتيجيات القاعدية كمداخل استراتيجية، ثم مقارنة الأداء وإعادة الهندسة ونظام تخطيط احتياجات المواد كطرق حديثة لبناء المزايا التنافسية للمؤسسة. وللإشارة هذه من بين القليل من الطرق وليست كلها إلا أن الإختيار كان لأهميتها في نظرنا.

الفصل الثاني:

تأثير التكاليف على التنافسية

بعد التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم التنافسية ومحدداتها على مستوى الدولة والمؤسسة، وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة المهتمة بالجودة والتحكم في التكلفة والسعر. سنحاول في هذا الفصل أن نركز على جانب التكاليف لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة بالتحكم فيها تحكما يسمح لها باحتلال وضعية جيدة بين المؤسسات، وهذا باستغلال كل الموارد والتقنيات بشكل جيد.

وقبل التطرق إلى كل هذا بالتفصيل نقدم باختصار مفاهيما عامة عن التكاليف.

مفهوم التكاليف:

في أواخر القرن العشرين وبعد قيام الثورة الصناعية واتساع النشاط الاقتصادي وما ترتب عن ذلك من كبر حجم المشاريع وتنوع المنتجات وزيادة شدة المنافسة أصبح الاهتمام أكثر بتحديد تكاليف الإنتاج بشكل دقيق لخدمة اتخاذ القرارات وتحديد الأسعار وإعداد التقارير المالية، وبذلك تم تطوير الأنظمة والأساليب الخاصة بالتكاليف.

وقد تطور مفهوم التكلفة مع تطور احتياجات المحاسبيين والاقتصاديين، واختلف معناها حسب الغرض الذي تستخدم فيه بإضافة الصفة الدالة لها مثل: المباشرة، المتغيرة، الأولية،...وكل صفة تعطي خصوصية تختلف عن الأخرى وبالتالي اختلاف عملية القياس والتسجيل.

التكاليف هي:« مجموع المبالغ النقدية التي تنفق للحصول على سلعة أو خدمة معينة يتوقع منها منفعة أو إيراد سواء كان الدفع فورا أو كان تعهدا بالدفع ».

وتعرف أيضا على أنها «قياس للتضحية بالموارد من أجل الحصول على منفعة، والتي تؤثر بالنقصان على الموجودات عند اكتساب المنفعة بالمستقبل» [1] .

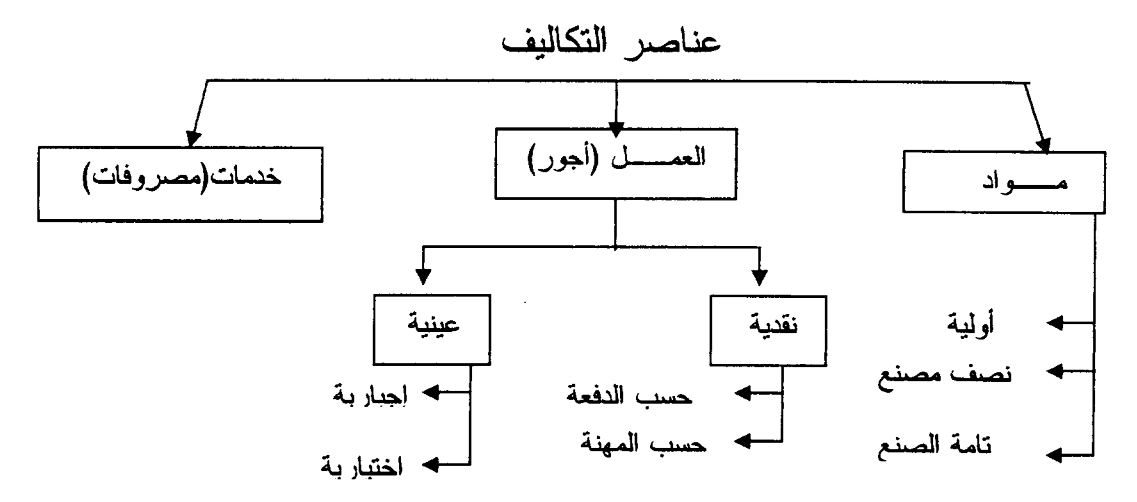
وتشمل التكلفة ثلاثة عناصر:

تكلفة المواد؛ تكلفة العمل؛ تكلفة الخدمات. ونلخص عناصر التكاليف في الشكل التالي:

---

[1] محمود علي الجبالي وقصي السمرائي: **محاسبة التكاليف** (دار وائل، الأردن، 2000) ص9.

شكل (1): عناصـــــــر التكاليف



وتصنف التكاليف بعدة طرق إلى أنواع نذكر منها:

1- تبويب عناصر التكاليف على أساس التصنيف الوظيفي.

وحسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكاليف حسب وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الإدارة)، وهذا بهدف التوصل إلى تكلفة كل وظيفة بشكل مستقل، وبالتالي تحديد نصيب السلعة من تكلفة كل وظيفة بغرض الرقابة. وتتمثل في:

1-تكاليف إنتاجية؛

2-تكاليف تسويقية؛

3- تكاليف إدارية وتمويلية.

2- تبويب عناصر التكاليف حسب علاقتها بوحدات الإنتاج.

حسب هذا التبويب تقسم التكاليف إلى :

أ- **التكاليف المباشرة:** وهي جميع التكاليف التي تخصص مباشرة لوحدة الإنتاج، ويظهر ارتباطها بالإنتاج بشكل مباشر وواضح وتشمل: تكاليف المواد المباشرة في إنتاج السلعة

- الأجور المباشرة: وهي تكاليف العمل المخصصة لوحدة الإنتاج كأجور عمال التشغيل في المصانع.

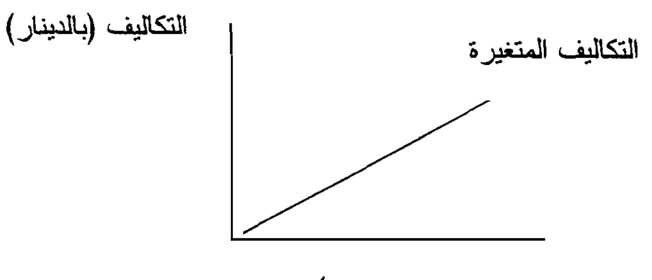
وتخص التكاليف المباشرة للوظيفة الإنتاجية فقط دون الوظيفة التسويقية والإدارية.

ب- التكاليف غير المباشرة: ويقصد بها المبالغ التي تنفق على خدمة المشروع بصفة عامة ، ولا يوجد ارتباط مباشر بينها وبين السلعة المنتجة إذ لا يمكن تحديد نصيب السلعة من هذه التكاليف بدقة، وهي تكاليف هامة وضرورية لإتمام عمليات التصنيع، ويتم تحميلها على الوحدات المنتجة وفقا لمعدلات التحميل.

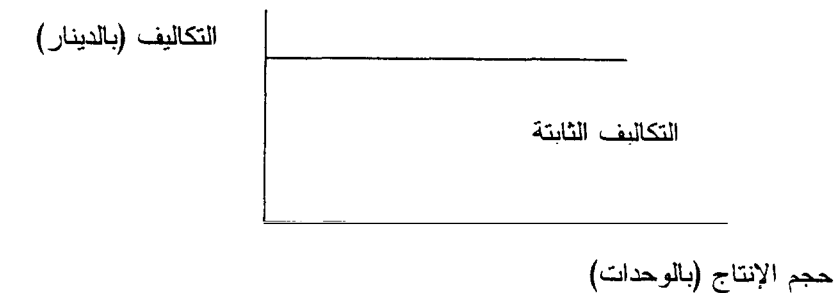
3- تبويب عناصر التكاليف حسب علاقتها بحجم الإنتاج .

ويرتكز هذا التصنيف على سـلوك عناصر التكاليف تجاه عناصر التغيير في حـجم الإنتاج حيث أن هناك تكاليف تتغير بتغير حجم النشاط، وقـسم آخر لا يتغير ويبقى ثابتا مهما تغير حجم النشاط، وبالتالي تنقسم إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة.

أ- التكاليف المتغيرة: هي التكاليف التي تتغير بنفس حجم الإنتاج وبنفس الاتجاه (زيادة أو نقصان)، وتتميز هذه التكاليف بإمكانية تتبعها وتخصيصها وتحديد نصيب السلعة المنتجة منها بدقة. ويمكن توضيح سلوك التكاليف المتغيرة حسب الشكل:



ب- التكاليف الثابتة: وهي التكاليف التي لا تتأثر بتغير حجم الإنتاج وتبقى ثابتة، وهذا يعني انه إذ زاد الإنتاج أو نقص أو حتى توقف تماما لفترة من الزمن فإن التكاليف تبقى كما هي وتكون على الشكل التالي:



ج- **التكاليف شبه المتغيرة:** وهـــي التكاليف الـــتي في الأصـــل متغيرة إلا أن نسبة التغـــير فيها أقل من نسبة التغير في حجم الإنتاج(مثل تكاليف الصيانة) .

أولا- استراتيجيات التكلفة.

تعتبر من بين استراتيجيات بورتر القاعدية، وهي تهدف إلى منح ميزة تنافسية للمؤسسة تخص التكاليف، وتتمثل مهمة هذه الاستراتيجيات في توجيه جهود المؤسسة نحو تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج بالاستناد على القاعدة التالية:

"تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أحسن من وضعية مثيلاتها إذا كانت تكاليفها أقل فتمتلك ميزة تنافسية بالتكاليف".

I-1- مقتضيات استعمال استراتيجيات السيطرة بالتكاليف:

أ- على مستوى القدرات والمواد:

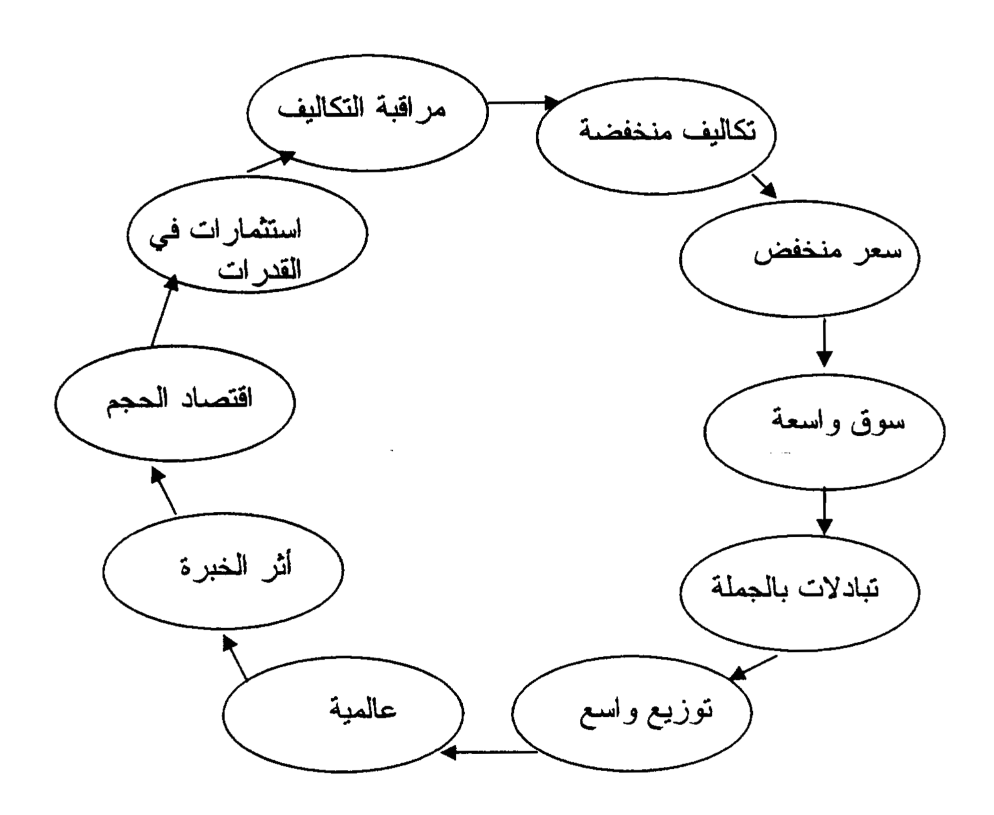
- الاستثمارات الكبيرة، لأن استراتيجية كهذه تلزم الإنتاج بتكاليف جد ضعيفة؛
- الاستعمال الجيد للموارد المالية؛
- تبسيط التقنية المتعلقة بتصميم المنتجات وبعمليات الإنتاج للتحكم الجيد بالتكاليف؛
- الفاعلية الكبيرة لليد العاملة، أي تفترض تكوين فعّال لليد العاملة وهيكلة تنظيمية جيدة؛
- أنظمة التوزيع قادرة على توزيع واسع.

ب- على مستوى أساليب المؤسسة:

- المراقبة المتطورة للتسيير مع توجيهها نحو التكاليف؛
- تحليل القيمة ومراقبة للتكاليف للتأكد من تخفيضها لئلا ينعكس سلبا على جودة المنتج؛
- التحديد الواضح للمسؤوليات للتخلص من أي سوء فهم بين المستخدمين؛
- تحديد الأهداف الكمية بشكل واضح؛
- الإدارة بالأهداف.

وتلخص عمليات استراتيجية التكلفة في "الشكل (1)" الذي يكون على شكل حلقة.

حلقة السيطرة بالتكاليف[1]



كما يقتضي تبني هذه الاستراتيجية- بالإضافة إلى قدرات وأساليب التسيير- أمور تتعلق بالمنتج وبالمحيط تتمثل في:

- أن يكون المنتج متداولا يعني أنه:
  - يلبي الطلب الكبير؛
  - يعرف من طرف الزبائن؛
  - يضيف قيمة للمستهلك؛
  - يخضع للجودة.
- أن تشكل ميزة تنافسية انطلاقا من عدة موارد:

---

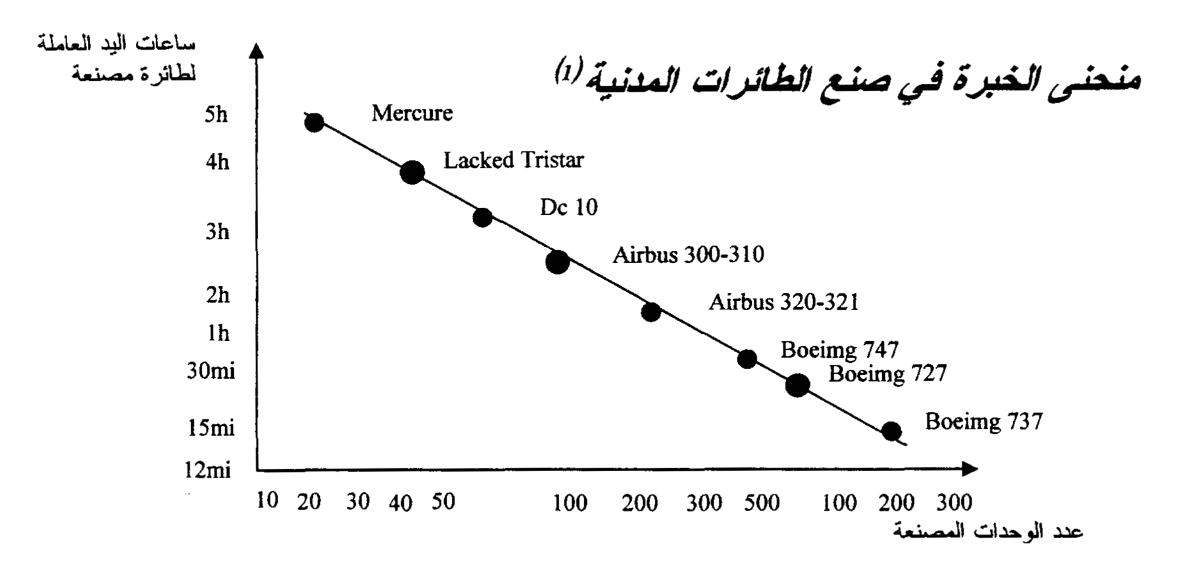
[1] **J-P HELFER** et **al: Management;Stratégie et organisation**,(Vuibert, Paris, **2000)** P **129.**

التصميم، وأسلوب الإنتاج، والتموين، والإمداد، والتحكم في التوزيع...، وهذا لاستمرارية هذه التكلفة وإلا كانت قصيرة وبالتالي تكون مقاومتها ضعيفة .

- التحكم في التكاليف بشكل جيد وهذا بمراقبة تطورات المنافسين في السوق بالدراسة الدائمة لهم؛
- إدماج تخفيض التكاليف في ثقافة المؤسسة مع الأخذ بعين الحسبان لمفهوم الجودة؛
- الاستجابة المستمرة لتغيرات السوق بمواجهة تحولات المحيط.

I-2- أثر الخبرة .

إن المعروف تطبيقيا في العديد من النشاطات الاقتصادية أن المؤسسة التي لديها تكاليف أقل لها إنتاج متراكم مهم وخلاصة هذه العلاقة هو أثر الخبرة ، وتعتمد نظرية أثر الخبرة على أن التكاليف الكلية للمنتج تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح من 10% إلى 30% كلما تراكم الإنتاج في المؤسسة وتضاعف. ويأخذ منحنى الخبرة الشكل المبين في الرسم:



هذا المنحنى يصف تطور التكاليف للإنتاج المتراكم لكل أنواع الطائرات، وميل المستقيم يبين حجم كثافة أثر الخبرة، فكلما كان ميل المنحنى كبيرا كانت ميزة المؤسسة بالتكلفة كبيرة.

[1] Groupe HEC: **Stratégor ;Politique générale de I'entreprise,** (Dunod, **Paris, 1997) P;63.**

هذا المنحنى المعطى لا يتعلق بمؤسسة معينة، ولكنه خاص بالعديد من قطاعات النشاط التي تخضع له مجموع المؤسسات المتنافسة داخله، والخبرة المتراكمة لا تنعكس آليا على تكاليف المؤسسة ولكن تفرض جهودا مستمرة. فالمؤسسات ذات التسيير الجيد هي اللاتي لها تكاليف تنخفض على طول المنحنى، أما المؤسسات الأخرى فتهددها تكاليف تتزايد على طول المنحنى بالرغم من الخبرة المتراكمة وهذا ما يسمى بـــ: انحراف التكاليف.

أ- أسباب أثر الخبرة:

يرجع أثر الخبرة لثلاثة أسباب:

- **اقتصاديات الحجم:** إن تكاليف الوحدة المتعلقة بنشاط معين تنخفض مع زيادة في الطاقة الإنتاجية وحجم الأعمال واقتصاديات الحجم، وعلى تحـــميل المصاريف الثابتة (البحث، التصميم، الإشهار،...) على فترات طويلة، كما تعمل على تخفيض تكلفة الاستثمارات عندما ترتفع الطاقة الكلية.

وتسمح اقتصاديات الحجم بتقوية قدرة المؤسسة على التفاوض مع المتعاملين وخاصة الموردين، فهي تستطيع الحصول على تموينها في ظل شروط مقبولة أكثر من منافسيها .

- **أثر التعلم:** يترجم بتحسين في إنتاجية العمل التي تقاس بتكرار مهمة ما، وانخفاض الوقت اللازم لإتمام المهمة، وكذا تخفيض تكلفتها. هذا يعني أن تكرار العملية يكسب العامل مهارات وسرعة ترتفع مع تدريبه، وهذا ينعكس على المؤسسة بكاملها بما فيها وحدات الإنتاج. فأثر التعلم متعلق بالوقت المستغرق لاتمام المهمة، وكذا بحجم الإنتاج المتراكم.

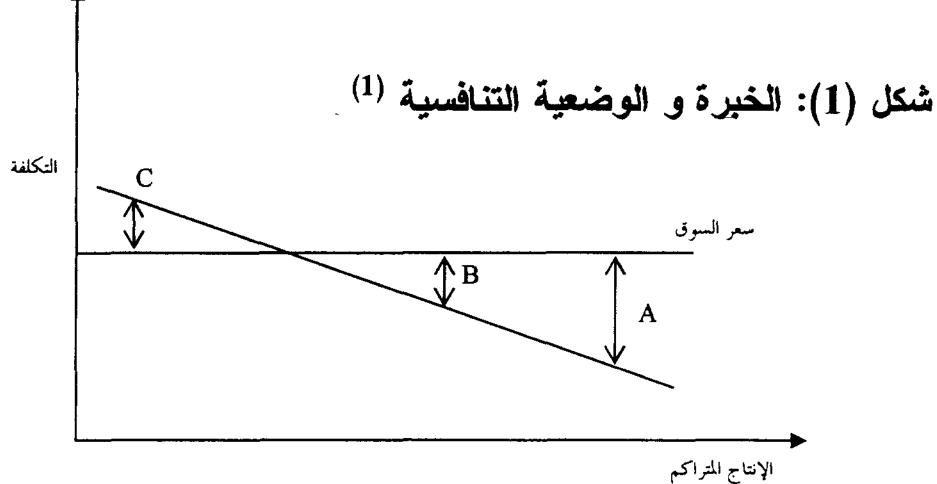
- **التجديد واستبدال العمل برأس المال:** إن تراكم الخبرة يسمح من جهة بالقيام بتعديلات على المنتج بهدف إلغاء العناصر الإضافية أو تعويضها بمكونات اقتصادية أكثر، ومن جهة أخرى تحسين عمليات الإنتاج باستبدال متزايد لليد العاملة بوسائل الإنتاج (استبدال العمل برأس المال).

إن صناعة وتركيب تلفاز في بداية السبعينيات يتطلب مجموعة مكونة من أكثر من 5000 قطعة، أما اليوم وبفضل التحسين في المنتج وكذا عمليات الإنتاج وبالإبداع والخبرة المتراكمة لا يلزم أكثرمن 500 قطعة، وبالتالي هناك تخفيض معتبر في تكاليفه.

➢ **التطبيقات الاستراتيجية لأثر الخبرة:**

إن المؤسسات المتنافسة التي يكون إنتاجها ضعيفا لها تكاليف مرتفعة، وأحيانا تفوق سعر السوق فتصبح به المؤسسة عاجزة عن اكتساب هوامش. والشكل (1) يوضح ذلك:

شكل (1): الخبرة و الوضعية التنافسية [1]



فالرسم يوضح منحنى الخبرة الخاص بميدان نشاط ما باعـتبار المؤسسات الثلاثة A, B, C وكل واحدة حسب خبرتها ثم تكاليفها. نلاحظ بالمقارنة مع سعر السوق المسجل أن المؤسسة A تقدم الخبرة الأكبر وتتحصل على هوامش أعلى من تلك الخاصة بالمؤسسة B في حين أن المؤسسة C تسجل خسارة لأنها تقدم خبرة أقل .

ففي شروط معينة يكون البديل الذي يعرض على المؤسسة B وبالخصوص على C هو البحث عن الالتحاق بالمؤسسة A ، وهذا بالفوز بحصص من السوق بزيادة إنتاجها أو اختيار الخروج من السوق.

فالمؤسسات المتنافسة في ميدان نشاط معين والتي تمتلك أثر خبرة كبيرة تخضع لأمرين:

---

[1] **Ibid, P66.**

- ضمان تزايد حجم الإنتاج المتراكم، وانخفاض تكاليفها بريتم مماثل لمنحنى الخبرة وإلا كان قصورا ينعكس على التكاليف؛
- البحث عن ضمان حصة من السوق تقودها إلى السيطرة في مجال نشاطها.

وبمعنى استراتيجي فمصطلح أثر الخبرة يدفع المؤسسات إلى تسخير أهم مواردها للبحث عن حجم مهم من الإنتاج والمبيعات، وهذا بالتركيز على مراقبة التكاليف.

I-3- أثر التجربة ونمو ميدان النشاط.

أ- أثر الخبرة واستراتيجية السعر: هناك خمس أنواع من استراتيجيات[1] السعر التي تستجيب للوضعية التنافسية للمؤسسة ولشدة الصراع داخل ميدان النشاط. وهي:

1-تقبل الخسارة المبدئية لعرض منتج بديل؛

2- انعكاس تخفيض التكاليف على الأسعار؛

3-المحافظة على الأسعار للزيادة في الهوامش؛

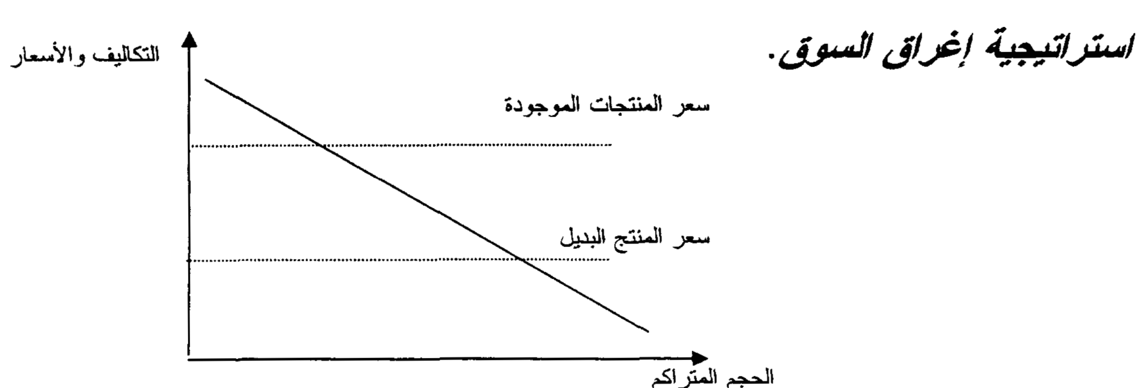
4-الفوز بحصة من السوق؛

5- الخروج المرحلي من القطاع بتعظيم المردودية.

والآن نتطرق لكل واحدة على حدى.

1- استراتيجية إغراق السوق: لعرض منتج جديد في السوق، ولنمو سريع للمبيعات، وللاستفادة من أثر الخبرة تذهب المؤسسة إلى البيع بالخسارة في مرحلة أولية في انتظار أن تنخفض التكاليف لتسمح لها بفائض أكبر. فسعر الانطلاق يكون منخفضا مقارنة بسعر المنتجات الموجودة، وبالتالي يسمح بزيادة المبيعات بسرعة وتراكم الخبرة بمرور الوقت.

استراتيجية إغراق السوق.



---

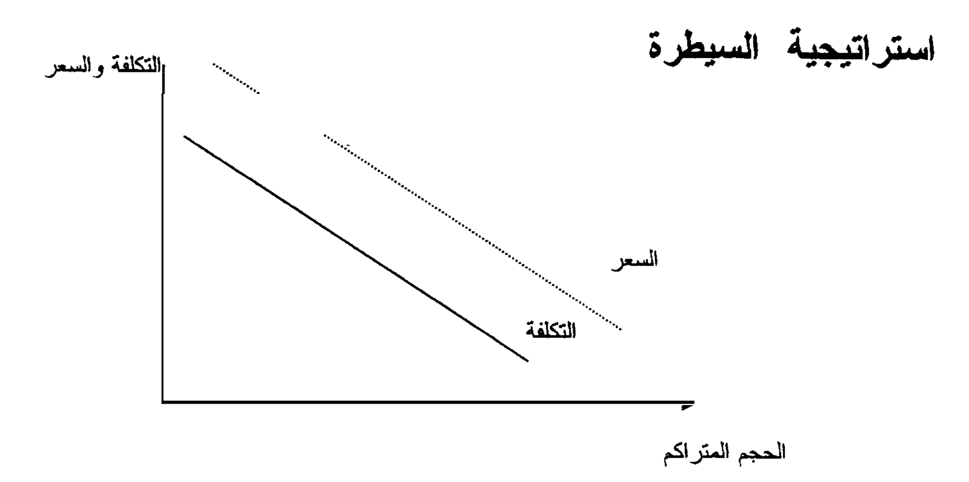
[1] Idem.

2- استراتيجية السيطرة:

هي الاستراتيجية – التي لا يمكن أن تتبناها إلا المؤسسات المهيمنة في القطاع – المتمثلة في تخفيض الأسعار بنفس التواتر مع التكاليف.

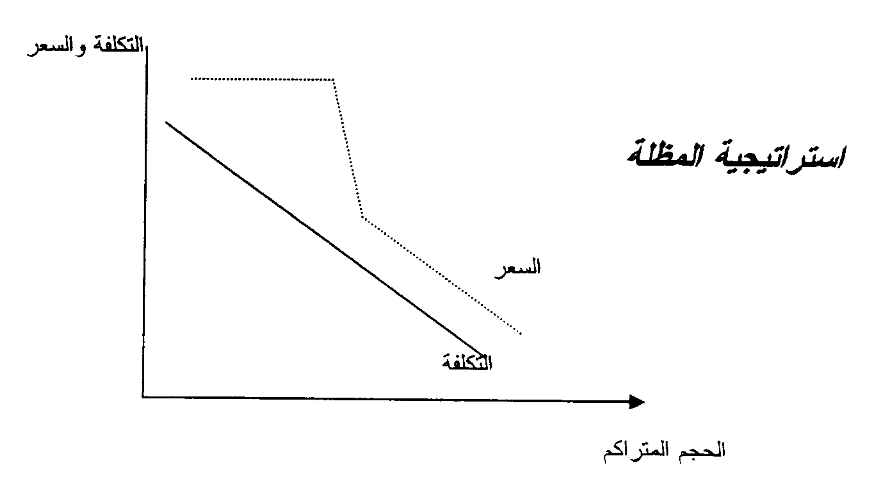
فالمؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية تكون في وضعية هجومية وقادرة على تحديد الأسعار في السوق بالمحافظة على مستوى ثابت للهامش، فهي تجعل الدخول إلى القطاع صعبا للغاية كما أنها تدفع بعض المنافسين الضعفاء إلى التخلي عن النشاط في القطاع .

استراتيجية السيطرة



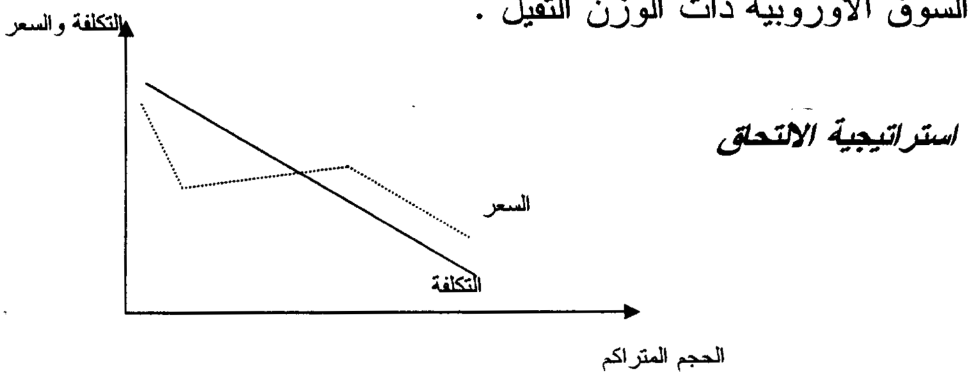
2- استراتيجية المظلة:

تحافظ المؤسسة على مستوى أولي للسعر، ثم ترفعه لتُكَوِّن ما يسمى بالمظلة من السعر لتحقيق هامش كبير مما يجذب المنافسين إلى الاستثمار في القطاع، وتحدث حربا في الأسعار تقود السعر إلى الاستقرار والموزاة مع التكاليف (كما في الشكل أسفل).



4- استراتيجية الالتحاق:

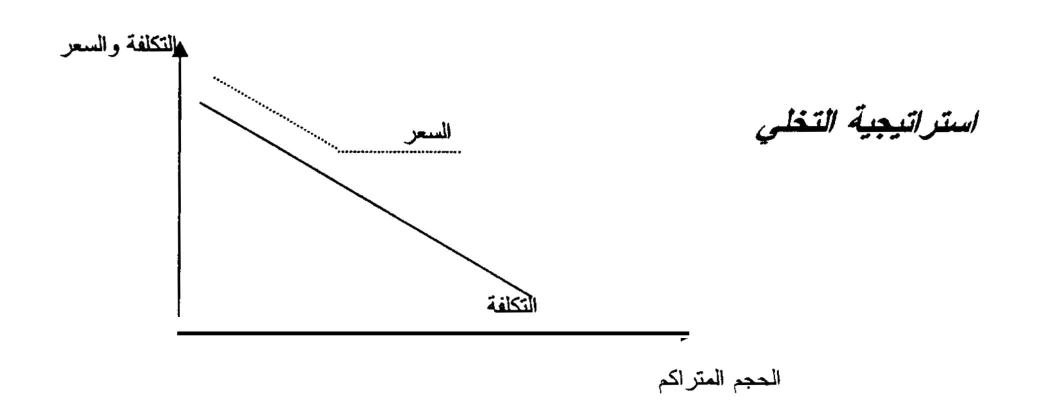
هذه الاستراتيجية تسمح لمؤسسة موجودة في وضعية غير مقبولة الالتحاق بروّاد القطاع ورفع حصتها في السوق، ولاكتساب حصص منه تضحي المؤسسة بهوامشها من خلال البيع بسعر منخفض عن المنافسين (أحيانا أقل من تكاليفها). وكمثال على ذلك شركة Renault للسيارات التي اتّبعت استراتيجية تهدف إلى شراء حصة في السوق – وهذا في بداية الثمانينيات– تُرجِمت بخسارة كبيرة للمؤسسة في البداية من أجل تحسين توغلها في السوق الأوروبية ذات الوزن الثقيل .



استراتيجية الالتحاق

5- استراتيجية التخلي:

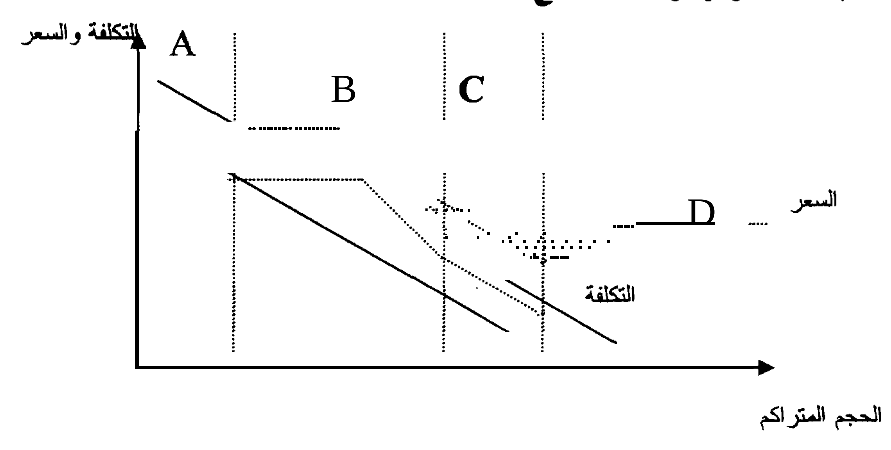
هذه الاستراتيجية تتبناها المؤسسات التي تعتقد بعدم نجاحها في الوصول إلى وضعية تنافسية مقبولة، فتقرر بذلك الخروج من القطاع تدريجيا مع تعظيم أرباحها.



استراتيجية التخلي

إن مختلف هذه الاستراتيجيات هي حسب الوضعية التي تتواجد فيــها المؤسسة (مهيمنة أو تابعة)، وخاصة في مجال نضج القطاع (الشكل أسفل يوضح ذلك).

تحديد الأسعار ومراحل النضج



ففي المرحلة "A" (الانطلاق)، ينبغي على المؤسسة تقديم منتجها في وجه المنتجات الموجودة بسياسة السعر المنخفض.

وفي المرحلة "B" (النمو)، تحافظ المؤسسة على مستوى من الأسعار لخلق فائض يعوض خسارة المرحلة السابقة، ثم ينخفض مستوى الأسعار إما بدخول منافسين جدد أو سياسة تنتهجها المؤسسة في المحافظة على ذلك المستوى.

وفي المرحلة "C" (النضج)، يسجل استقرار في الأسعار .

وعندما يصل ميدان النشاط إلى المرحلة "D" (الانحطاط)، فالعديد من المؤسسات تعمل على تعظيم مردوديتها للخروج من النشاط بأكبر ربح ممكن.

ب- أثر الخبرة وتحليل التكاليف:

إن أثر الخبرة الذي تم دراسته يخص التكلفة الكلية للسلع أو الخدمات المنتجة، وهذه الأخيرة ناتجة عن مجموع مختلف المهام الضرورية للإنتاج (تصميم، شراء، تصنيع، توزيع، خدمة ما بعد البيع، تكاليف إدارية ومالية،...) .

وبتشكيل هيكل التكاليف الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو حتى النشاط ينبغي تحديد حصة كل تكلفة من التكاليف الكلية التي تختلف من نشاط إلى آخر، وبتشكيل هيكلة التكاليف الكلية للنشاط تستطيع المؤسسة تركيز جهودها على الوظائف التي يجب تخفيض تكاليفها.

ونشير هنا أن هيكلة التكاليف ليست جامدة بل متطورة مع الوقت بتراكم الخبرة، وكل عنصر من التكاليف يعرف خبرة تختلف حسب أهميته ودوره في المؤسسة و النشاط.

أثر الخبرة على عناصر التكلفة الكلية

المبيعات	توزيع	تسويق	تجميع	تصنيع القطع	البحث والتطوير
%30	%25	%5	%30	%25	%15

I-4- المخاطر التي تواجه استراتيجيات التكلفة وأثر الخبرة:

بالرغم من المزايا التي تتميز بها هذه الاستراتيجيات إلا أنها تواجه مخاطرا تهدد المؤسسات التي تتبناها، نذكر منها:

- ضرورة تعبئة الموارد لاكتساب حصة من السوق، فتطوير المؤسسة يلزمها سرعة أكبر من سرعة القطاع في حد ذاته.
- الخبرة المقلدة: يمكن لمؤسسة منافسة لا تملك خبرة هامة أن تُدخِل على منتجها تحسينات قُدمت من الآخرين فتؤثرعلى انخفاض تكاليفه أكثر من خبرته المتراكمة، وبالتالي تستغل خبرة الآخرين للفوز بحصة من السوق. ومن جهة أخرى استعمال الآلات والتجهيزات الأكثر أداءً والمتاحة في الأسواق من طرف مؤسسة منافسة أقل خبرة تُمكّنها من تقليل تكاليفها .
- مخاطر حرب الأسعار: إن تبني هذه الاستراتيجية من عدة مؤسسات منافسة يلزمها التضحية بهوامش الأرباح من خلال البيع بأسعار منخفضة لكسب حصص من السوق.

والخطورة تكمن في تقديم مجموع المؤسسات لأسعار منخفضة فيتدهور إجمالي المردودية داخل ميدان النشاط دون أن تنجح أي مؤسسة في اكتساب وضعية جيدة. فمن التهديدات الكبرى لاستراتيجية التكلفة تحـولها إلى حرب أسعار نهايتها خسارة كل المؤسسات المنافسة.

- إلـغاء أثر الخبرة بعرض منتـجات بديلة عند وصول ميدان النشاط إلى مرحلة الانحطاط، وطرح منتج جديد أو عرض تكنولوجية جديدة من أحد المنافسين.
- النشاطات التي لا تعتمد على التكاليف والأسعار في المنافسة بين المؤسسات. والمثال على ذلك المنتجات الكمالية والنشاطات المعتمدة على التكنولوجيات العالية حيث يحتل عامل التكاليف المرتبة الثانية، أما في مجال التسليح فالتكاليف ليست لها أي أهمية بالنظر إلى الأداء كمعيار للشراء، وبالتالي استراتيجيات التكلفة لا تعني الشيء الكثير أمام الاستراتيجيات التنافسية الأخرى التي تتبناها العديد من المؤسسات.
- المنافسة الشديدة للبلدان التي لها تكلفة اليد العاملة الرخيصة.
- إشباع السوق من جرّاء العرض الكبير.
- إمكانية ضياع القدرة على الإبداع التكنولوجي، وانتشار المنتجات المبتذلة لاستحواذ فكرة "التقليل من التكاليف".

في الأخير نستطيع القول أن هذه الاستراتيجيات تتكيف مع ميادين النشاط أين أثر الخبرة عالٍ وتمييز المنتجات ضعيفا، والمنافسون يأخذون بالأسعار والتكاليف. ولكن يجب الحذر من التطورات التكنولوجية وظهور المنتجات البديلة التي يمكن أن تقلل من أهمية هذه الاستراتيجيات، مع إدراك جيد لمدراء الأعمال أن أثر الخبرة يقود المؤسسة إلى الرفع من فعاليتها ومن جودة تسييرها إذا تم استخدام الأساليب التسييرية والمحاسبية الفعّالة في ذلك.

ثانيا- الفعّالية والفاعلية: دور إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف.

إن الأفراد المتخصصين في المؤسسة لا يمكنهم القيام بأعمالهم بفاعلية دون نظام وثقافة مؤسسة تسمح بذلك. فعمل كـــل مسؤول دائرة وفق تخصصه مع تجاهل الدوائر الأخرى في المؤسسة يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف الدائرة على حساب الأهداف العامة للمؤسسة. كما أن جهل الأفراد والإطارات الوسيطة بالأهداف وعدم مشاركتهم فيها يسبب ضياع مجهوداتهم لعدم تحفيزهم.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى التغيرات الحديثة للمحيط ومتطلباته تُلزم المؤسسة الاستثمار في الأفراد أكثر من الاستثمار في الأموال لأن معيار التفوق والمنافسة أصبح في الخِبرات والمعارف الكامنة في الأفراد.

إن المؤسسات العالمية الناجحة تتبنى أنظمة مختلفة لإدارة الموارد البشرية، وقد اخترنا نظامين: إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف. لمِا نراه فيهما من فعالية وشمولية، ومساهمتهما في ربح الوقت والجهد، وكذا التحكم في التكاليف وتخفيضها. وبتبني المؤسسة لأحدهما تستطيع استغلال ومراقبة أفرادها بطريقة فعّالة.

II-1-إدارة الجودة الشاملة: "TQM"*.

تعد TQM بمثابة فلسفة إدارية تركز على تحسين الجودة لمنتجات وخدمات المؤسسة، وتؤكد على أن كل عمليات المؤسسة يجب أن توجه صوب هذا الهدف فهي فلسفة شاملة تتطلب التعاون والتنسيق فيما بين الوظائف المختلفة.

يعرف البروفيسور R. HODGETTS [1] إدارة الجودة الشامـــلة على أنها : « نظـــام إدارة يرتكز على الموارد البشرية ويهدف إلى تقدم مستمر في خدمة الزبون وبتكلفة أقل دائما».

كما يعرفها Ritz-Carrlton [2] على أنها: «استعمال المناهج الكمية والموارد البشرية لإدارة ما مع تحسين:

---

*TQM: **Total Quality Management.**

(1) **Octave** Gélinier ,OP.Cit, P; 201.

(2) **Idem.**

- منتجات وخدمات المؤسسة؛
- العمليات التنفيذية.

وذلك بالتركيز على إشباع حاجات الزبائن».

أ- نماذج التسيير بالجودة الشاملة:

يوجد ثلاثة نماذج للإدارة بالجودة الشاملة تشكل جائزة سعر الجودة: سعر ديمينج، وسعر مالكوم بالدريج: « **MALCOM BALDRIGE. NATIONAL QUALTY AWARD**»، والسعر الأوروبي للجودة المرتبطة بـــ EFQM *، وكل هذه النماذج لها تفاصيل مشتركة وهي مكملة لبعضها البعض.

❖ **سعر مالكوم بالدريج:« LE MALCOM BALDRIGE NATIONAL QUALTY AWARD».**

هذا النموذج يتطور بسرعة ويكشف القدرة على تكييف الإدارة الأمريكية لتطورات المؤسسات والمحيط. ومن الواجب تفحص هذه النماذج:1995، 1996، 1998، 1999.

نماذج 1995، 1996: هذه النماذج تعتبر المؤسسة كمجموعة مركبة من المسيرين تمثل القيادة، ويشمل نظامها أربعة تركيبات: العمليـــات، المـــوارد البشريـــة، الخطـــة الاستراتيـــجية والمعلومات وتحليلها. لتخـــدم النماذج هدفين: إشـــباع حاجات الزبائن، والحصول على نتائج عملية وذات نوعية جيدة وهذا ما يتضح من خلال الشكل(01):

* EFQM : **European Fondation for Quality Management.**

شكل (01):« LE MALCOM BALDRIGE. NATIONAL QUALTY AWARD »[1]

ويركز مالكوم بالدريج على النتائج على مستوى الموارد البشرية.

نماذج 1998 و 1999: نسخة 1999 لسعر بالدريج تهدف إلى الامتياز في الأداء من خلال المعايير المختارة لمساعدة المؤسسات في تحسين تنافسيتها للوصول إلى هدفين:

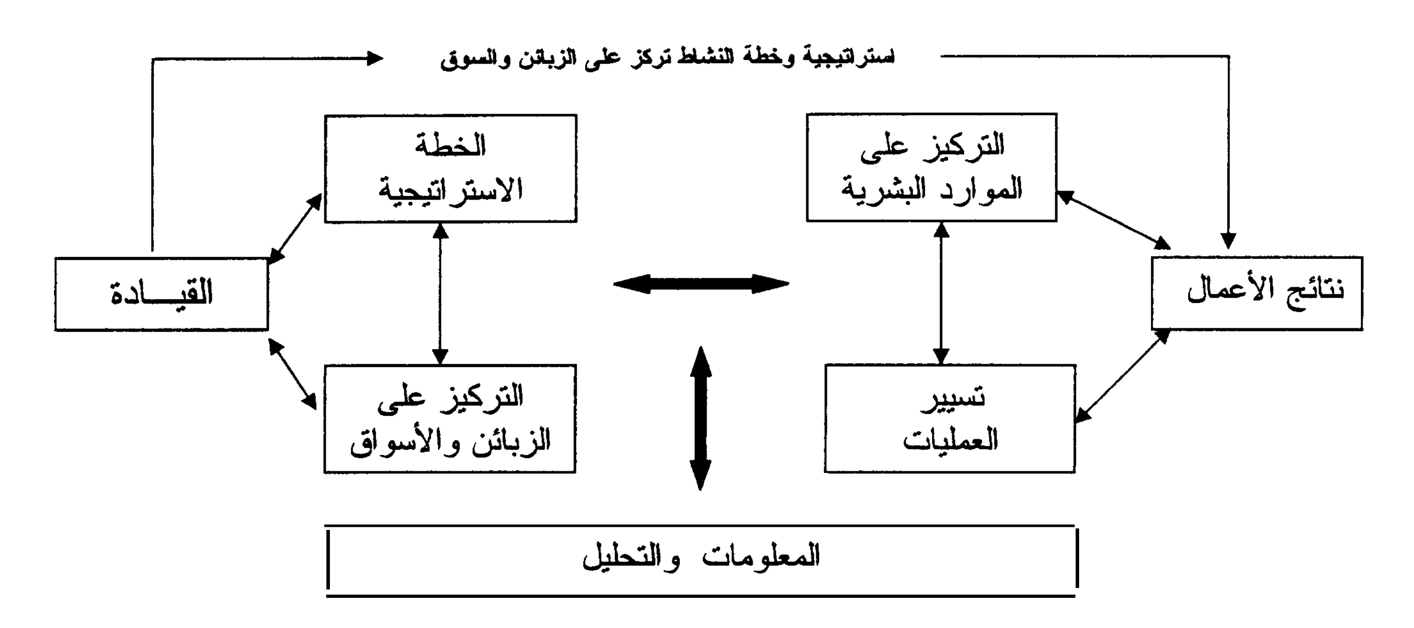
- تقديم قيمة للزبون وتحسينها باستمرار، تترجم بالنجاح في السوق؛
- تحسين الأداءات والقدرات في المؤسسة ككل.

ونستطيع القول أن بالدريج يحتم الرجوع إلى قيمة الزبون.

والنموذج 1998، و1999 يضع في مقدمة إطاره ما يسمى استراتيجية وخطة نشاط تركز على الزبون والأسواق» كما في الشكل:

[1] Ibid , P221.

شكل (02) مالكوم بالدريج: نظام 1998 و1999 [1].



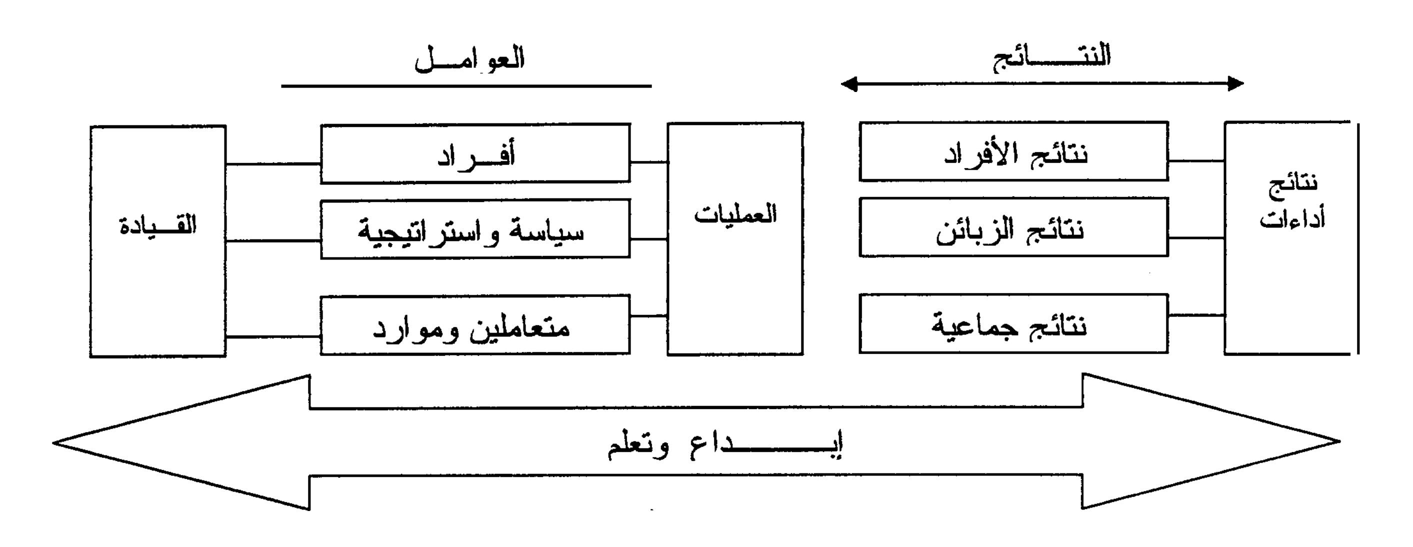
❖-نموذج السعر الأوروبي EFQM:

هذا النموذج يسمى منذ 1999 بنموذج الجودة العالية ويأخذ النموذج بالحسبان للعوامل والنتائج، كما أنه يتبنى الشعارRADAR (Résultats , Approches, Depleriement, Appréciation, Revue).

فالمؤسسة يجب أن تحدد النتائج المنتظرة، تخطط وتطور الأفكار والمقاربات ثم تقيم وتراجع هذه المقاربات وتنشرها (شكل 03)

(1) Ibid, P ; 223.

شكل (03): مرجعية EFQM 2000 للتقييم الذاتي(1)



❖ **سعر ديمينج:**

قد تم اعتناق مفاهيم ديمينج" W.E DEMING " في اليابان بحماس منقطع النظير وأطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعي اسم دمينيج. وقد قام دمينيج بصياغة فلسفة تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة، و بتعيين أربع عشرة خطوة تمثل برنامجا لإدارة الجودة الشاملة. خلاصتها: أن الإدارة ملزمة باعتناق فلسفة لا تقبل بمـــوجبها وجود أي أخطاء أو عيوب أو مواد ذات جودة متدنية، وتعمل على استئصالها ومراعاة تحسين الجودة ومستوى الإشراف والرقابة فيها بمنح المشرفين مزيدا من الوقـــت للعمل مع الموظفين وصقل مهاراتهم، كما يعتقد ديمينج أنه لا يجب تحديد وتعريف المقاييس الخاصة بالعمل.

(1) Ibid ,P225.

أ- نقاط ديمنبج الأربعة عشرة للجودة[1]:

- خلق الثبات في الهدف نحو تحسين المنتج والخدمة بغرض المنافسة والاستمرار في النشاط؛
- تبني فلسفة جديدة: في عصر اقتصادي جديد يجب أن تكون الإدارة متيقظة للتحديات، ويجب أن يعلم كل فرد مسؤولياته، و يأخذ بزمام المبادرة نحو التغيير؛
- ايقاف الاعتماد على الفحص لتحقيق الجودة، والتخلص منه على نطاق كبير لبناء الجودة في المنتج في المقام الأول؛
- الكف عن ممارسة تعويض الجهد عن نشاط الأعمال من خلال بطاقة السعر، وبدلا عن ذلك العمل على خفض التكاليف الكلية؛
- التحسين بشكل دائم لنظام الإنتاج والخدمات بغرض تحسين الجودة الإنتاجية، وبالتالي خفض التكاليف ؛
- القيام بعملية التدريب أثناء العمل؛
- تنشيط عملية القيادة، ويجب أن يكون الغرض من القيادة مساعدة الأفراد والآلات والأدوات على أداء العمل بشكل أفضل. فالقيادة ضرورية ليس على مستوى عمل الإنتاج فقط ولكن على كافة المستويات الإدارية؛
- طرد الخوف ليؤدي كل فرد في الشركة عمله بفعالية؛
- تكسير الحواجز والعوائق بين الأقسام، والعمل كفريق متكامل في أقسام البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج، وذلك للتنبؤ بمشكلات الإنتاج التي يمكن أن تواجه المنتج أو الخدمة أثناء الاستخدام؛
- التخلص من الشعارات والنصائح والأهداف بالنسبة لقوة العمل، والمطلوب مستويات جديدة من الإنتاجية صفرية العيوب؛
- أ- التخلص من معايير العمل داخل المصنع وتعويضها بالقيادة؛

  ب- التخلص من الإدارة بالأعداد والأهداف الرقمية واستبدال كل هذا بالقيادة؛

---

(1) شارل وجاريث جونز، مرجع سبق ذكره، ص265.

- أ- استبعاد القيود التي تسلب العمال الذين يعملون على أساس الأجر بالساعة من حقهم في الاعتزاز بالعمل، وتغيير مسؤولية المشرفين من انحرافات الأعداد إلى الجودة؛

ب- استبعاد القيود التي تسلب الأفراد حقهم في الاعتزاز بالعمل في القسم الهندسي والاستراتيجي ؛

- تأسيس برنامج قوي، وتنشيط التعليم والتطوير والتحسين الذاتي؛
- وضع كل فرد في الشركة بحيث يعمل وينجز التحول.

ب- عجلة ديمينج: « LA ROUE DE DEMING» أو LE PDCA.

إن فكرة التحسين المستمر هي مساهمة W.E Deming في الجـودة اليابانية، فقد توصل إلى أن الرقابة من الخارج هـي أسلوب مزدوج لمراقبة الجودة، لأن الشيء المهم هو التخفيض من التغيير في الإنتاج الحقيقي بالبحث والتخلي عن الموارد القابلة للتحول الموجودة في العملية، لهذا فقد تخيل LE PDCA أي:

PLAN , DO, CHECK, ACT

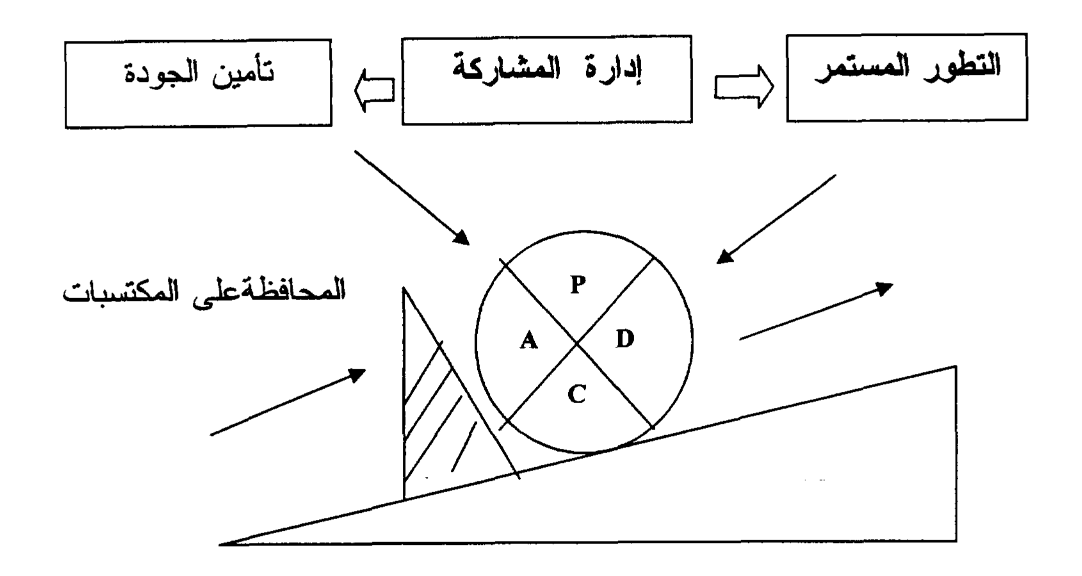
Do: تتمثل في تطبيق الحل؛

Check: تمثل في تأكيد السير الحسن للحل؛

Act: تتمثل في تعديل العملية، أو إعادة دراسة حل آخر إذا تأكد عدم صلاحية الأول؛

Plan: تحدد المشاكل المعروضة في عملية وتعريف مشروع التحسين، وفي الحقيقة التحكم وتحسين المنتجات والعمليات يؤدي إلى نجاح حلقة PDCA. وقد وضح SOLLAC هذا الشكل لعجلة ديمينج.

شكل (1): عجلة ديمنج المقدمة من SOLLAC [(1)].



ج- الصيانة الشاملة المسبقة (TPM*):

إن الصيانة الشاملة المسبقة تعتمد على مفهوم التاءات الخمس"Les 5S"، وهي مقاربة يابانية تهتم بتنظيم فضاء العمل للتخلص من التبذير المرتبط بالبحث عن المعلومات وتتمثل في:

❖ **تنظيم** "**S'organiser**": ويشمل أربع خطوات[(1)]:

- تحديد تواتر الاستخدام لكل غرض في مجال العمل؛
- تمييز الأغراض غير المستعملة؛
- تصريف الأغراض غير الضرورية؛
- إزالة مصاريف الفوضى.

❖ **تبسيط** "**S'implifier**": يعني ترتيب الأغراض في مجال العمل، ووضع الخطوط العريضة لها، وفي هذه المرحلة توضع الأغراض حسب تواتر استخدامها.

---

(1) Octave Gélinier, O.P Cit, P; 230.

* MPT : la **M**aintenance **P**révente **T**otal .

(1) جيم باترسون وورولاند سميث: **دليل الجيب إلى التاءات الخمس**، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم،1999، ص 8.

❖ **تنظيف**"**Se nettoyer**": وتشمل الأنشطة الأساسية التالية:

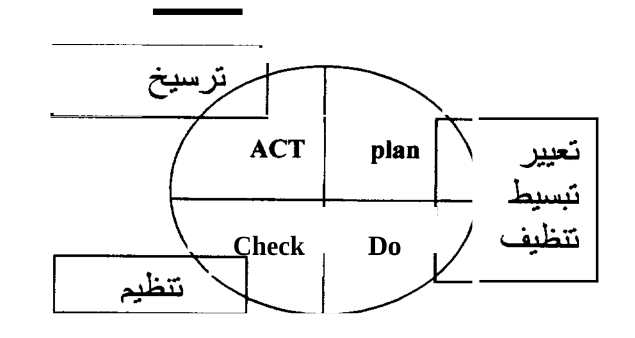
- تنظيف مجال العمل نظريا وماديا للتأكد من وجود كل غرض في مكانه؛
- تنظيف مجال العمل نظريا وماديا لتحديد الفروقات المتكررة وتصحيحها؛
- تنظيف مجال العمل نظريا وماديا لتحديد مشاكل التبذير المتكررة وتصحيحها.

❖ **تعـيير** "**Seléctionner**": يُسهل التعرف عـلى المعلومات المتصلة بالأماكن بوضع العلامات على الرف وتنسيقها، مما يُسهل على فريق العمل معرفة موقعها.

❖ **ترسيخ الانضباط الذاتي** "**S'éduquer**": وهي ممارسة روتينية لكل الخطوات السابقة وتقتضي بأن يدرك كل فرد ما عليه لإنجاز وإنجاح مهام التاءات الخمس التي تم التوافق عليها.

ومعنى هذا أن مدير الآلات في عمله يجب أن يتعلم التخلص من الأشياء عديمة الفائدة؛ وأن يرتب مكان عمله ليجد ما يحتاجه، وينظف الآلة وفضاء العمل ليس فقط من أجل النظافة ولكن ليكتشف علامات العطل قبل حدوثه، و يفعل بانتظام ما سبق. وفي الأخير البحث عن تقديـم الأحسن دائمـا في النقاط الأربع السابقة.

وتلخص المصطلحات الخمسة وارتباطها بـ PDCA في هذا الشكل:



Seiri	تعيير
Seiton	تبسيط
Seiso	تنظيف
Seiketsu	تنظيم
Shitsuke	ترسيخ

(1) Pierre Baranger : **Gestion ; Les fonctions de l'entreprise,** Vuibert , Paris, **1999.** P.352.

II-2 -الإدارة بالأهداف "DPO"[•]: تعود الفكرة الأصلية للإدارة بالأهداف إلى Peter Druker في سنة 1950، وتهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة بطريقة جماعية من طرف المصالح التشغيلية والداعمة، فعلى مستوى كل مصلحة يتم تحديد الأهداف من طرف مسؤول المصلحة وأفراده. وتشمل الإدارة بالأهداف ثلاث خصائص هي:

1- تحدد لكل فرد من الأفراد أهدافه بدقة؛

2- تُنسق الأهداف بالحوار وفق السلم الهرمي داخل المصلحة وخارجها؛

3- تعكس الأهداف الجزئية الأهداف العامة للمؤسسة.

إن الإدارة بالأهداف تضع اجراءات الميزانية في ترتيب الأولويات، فقد كانت في الماضي مجرد تقنية صممت للحكم على الأفراد، ولكنها تحولت إلى مفهوم واسع يخدم كل المؤسسة فيما يخص النتائج وأنظمة المراقبة التي تمنح الإطارات العليا وسائلا لتخفيض الجهود والموارد والوقت الضائع، وأيضا تحسين الميزانيات التقديرية بالتخلص من التثاقل الإداري والأنشطة والمهام التي لا تضيف قيمة للمؤسسة.

❖ **تعظيم منافع الإدارة بالأهداف.**

- إن الترجمة الخاطئة لنظام الإدارة بالأهداف يتسبب في اخفاقها وهذا إذا اتّخذ المدراء المواقف التالية:
  - اعطاء الأولوية لعمل فريقهم على حساب المصالح الأخرى؛
  - اشتراط العمل الإضافي، وبالتالي التعب والإرهاق والغيابات،...الخ.
  - تحريض العمال على أن يكونوا أكثر فعالية مما يُشعرهم أنهم غير فعّاليين وبالتالي يُثبط عزيمتهم.

بتفادي هذه المواقف، وبانسجام الأهداف وتناسقها فيما بينها لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة تعظم الإدارة بالأهداف منافعها.

[•] DPO: **Direction Par Opjectifs.**

- إن الإدارة بالأهداف تمنح للمسؤولين وأفرادهم فرصة الحوار والبحث مع بعضهم امكانيات تخفيض التبذير(الجهد والوقت)، وهذا بشكل مهيكل لتفادي تكرار المهام وحشو الوظائف والعمل.
- تلزم الإدارة بالأهداف الطرفين (المدراء والمستخدمين) الانضباط في العمل بكتابة أهدافهم وتعديلها إذا استلزم الأمر ثم مراقبة تحقيقها.
- لا يكفي تقديم التوجيهات والتعليمات للمستخدمين بل يتوجب على المسؤولين المشاركة في الأهداف ومتابعة وتقييم تنفيذها.
- ليكون نظام الإدارة بالأهداف فعّالا لابد من تكييفه مع المحيط مع الأخذ بالحسبان لهيكلة المؤسسة وثقافتها- مع تعديل النظام إذا لزم الأمر-.
- الحاجة المستمرة إلى التكوين والتنظيم.
- الاعتماد على المدير المالي ضروري لوضع الأهداف ومن ثم الميزانية لتكون هذه الأهداف واقعية ووفق امكانيات المؤسسة.

إذا أخذت هذه الأمور بعين الاعتبار يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن يكون ناجحا، ويمكن أن يحقق عدة مزايا.

❖ مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف.

- تحمل الإدارة بالأهداف ترابطا عاما لمختلف أهداف المؤسسة.
- تشجع الإدارة بالأهداف التخطيط على كل السلم الهرمي للمؤسسة مما يساعد جميع الأفـراد على اكتساب نظرة اجمالية للأنشطة وأهداف المؤسسة، وبالتالي التركيز على مناطق الأداء الأساسية .
- تسمح بمشاركة جميع الأفراد في تحديد الأهداف لتحفيزهم على تحقيق ما وضعوه و سهولة الوصول إليها.
- تشجع الإدارة بالأهداف الاتصالات والتفاعلات، مما يجعل هذه العلاقات اجراءات يومية بين الطرفين.

- تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس والتقييم والمراقبة للوصول الى نتائج جيدة.
- تمكن العمال من التركيزعلى الأشياء المهمة من خلال وضوح الهدف لربح الوقت والجهد.

ثالثا- البحث عن التكاليف الحقيقية.

إن إرضاء الزبون بتقديم منتج جيد (ذو جودة عالية وسعر تنافسي)، والظفر بحصة في السوق، وولاء لمنتجها ألزم المؤسسات إلى تبني عدة أساليب تبحث عن التحكم الجيد في التكاليف. ومن أهمها: أسلوبا التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر Kaizen المكمّلان لبعضهما حيث أن الأول يهتم بتقدير التكلفة منذ مرحلة تصميم المنتج، والثاني بتقدير التحسينات في مراحل الإنتاج؛ أما نظام التكلفة على أساس النشاط فيقوم بحساب تكاليف المنتجات بتحليل أنشطة المؤسسة.

إن هذه الأساليب تعتبر من بين الكثير من الأساليب التي أدمجت في المؤسسات، والتي تهدف كلها إلى تحسين استعمال الموارد البشرية والمادية وتخفيض الوقت والجهد. نذكرمن بينها:

- الإنتاج في الوقت المحدد(JAT): ومبدؤه العام اعطاء الأولوية للزبون بالتخلص من التكاليف التي لا معنى لها (خاصة تكاليف اللاجودة، وتكاليف التخزين ...).
- مرونة الإنتاج بتحقيق الجودة الشاملة عن طريق الأصفار الخمس:
  - صفر عطب (امكانية التشغيل)؛
  - صفر آجال (المرونة، الانتاجية)؛
  - صفر ورق (فعالية العمل الإداري)؛
  - صفر مخزون (تحديد المخزون)؛
  - صفر خطأ (تحفيز كل المصالح وكل الأفراد).

وهذا بتتبع الكميات (Kanban)، والتخلص من الأعطاب والمراقبة الجيدة لتغيير قطع الغيار في الورشات.

III-1- عمليات تخفيض التكاليف:

هناك طريقتين لذلك هما:

- عملية تخفيض التكاليف انطلاقا من مرحلة تصميم المنتج مع الأخذ بالحسبان لحاجات السوق و الزبائن(التكلفة المستهدفة)؛
- عملية تطبيق نتائج المقاربة بين التكلفة المستهدفة و التكلفة الحقيقية ومحاولة تحسين هذه الأخيرة (التحسين المستمر Kaizen).

بهاتين العمليتين تقوم المؤسسة بتنفيذ نظام اجمالي للتحكم في التكاليف*.

أ- نظام التكلفة المستهدفة:

ظهرت التكلفة المستهدفة عمليا في المؤسسات اليابانية إلا أنها لا تمتلك أي أصل أو جذر علمي، وقد كانت أولى تطبيقاتها في شركة **TOYOTA** في سنة 1965.

إن أدوات حساب التكاليف التقليدية تستخدم في تحديد المصاريف المتولدة من المنتج مع الأخذ بالحسبان لهامش الربح كقاعدة لحساب سعر المنتج، لكن هذا الإجراء لم يأخذ باعتباره معطيات ومستلزمات السوق فاستعملت التكلفة المستهدفة لتفادي سلبيات هذا الحساب مركزة على مختلف نتائج دراسة السوق.

ومـن خلال السعر في السوق تـقدَّر تكاليف مقبولة للمنتـج بحيث لا يطرح السؤال : كم يُكلفني تصنيع المنتج X ؟ ولكن يُطرح السؤال: كم يُكلف تصنيع المنتج X ؟

أي مقارنة سعر منتجك بأسعار منافسيك.

وتتمثل مختلف أوجه التكلفة المستهدفة في ما يلي:

1- دراسة السوق؛

2- جودة المنتج المحددة ؛

3- تعظيم الأرباح.

إن التكلفة المستهدفة تهدف إلى إدماج أربع أبعاد لإدارة أعمال المؤسسة:

- الأخذ بالحسبان للمحيط (الأسواق والمنافسة)؛
- إدماج إمكانيات وقدرات مختلف وظائف المؤسسة؛
- تقدير آثار القرارات الحالية على النتائج المستقبلية (تصميم المنتجات)؛
- خلق علاقة وثيقة بين التخطيط والمراقبة اليومية للأنشطة.

فهي ترتكز على نقاط عديدة منها:

- تحليل التكاليف لكل منتج على حدى لأن كل واحد له علاقة مستقلة مع السوق والمؤسسة.
- تحليل التكاليف على طول دورة حياة المنتج، فطريقة التكلفة المستهدفة تستند على فكرة بسيطة هي أنه 80% من تكاليف المنتج تُحمَّل منذ التصميم. فالهوامش المحققة من منتج على طول حياته مرتبطة بالتحكم في التكاليف منذ فترة الدراسة، وامكانية التأثير على التكاليف تُخفّض حتما مراحل تطوير المنتج.
- امكانية استمرار منتج تُقاس بالنظر إلى السوق من جانبين: ملاؤمته للحاجات، وسعره التنافسي.
- التكلفة المستهدفة هي قاعدة تفاوض بين مختلف وظائف المؤسسة لضمان بقاء المنتج لمدة طويلة.

إن التكلفة المستهدفة تسعى إلى[1] :

- التحكم في مختلف مراحل حياة المنتج؛
- تحليل التكاليف منذ مرحلة تصميم المنتجات مع الأخذ بخصائص المنتجات وأسعار بيعها الممكنة؛
- الضمان المستمر لربحية المنتجات الجديدة خلال دورة حياتها(متابعة التكاليف بالمقاربة بين التقديرية والمحققة ثم التقريب بسعر المنافسين)؛

---

* الثنائية :التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر Kaizen تعرف في المؤسسات اليابانية +:.Total Cost Management Systems .

(1) Pierre laurent Bescos et Carla **Mendoza** : Le **management de la performance,** (editions Comptables, Paris, 1996), p 58.

- تقليص آجال تصميم المنتجات والسماح بانطلاقات متعددة؛
- تخفيض تكاليف التطوير؛
- التنظيم الجيد للعلاقات مع الموردين والمقاولين من الباطن؛
- تعبئة وتحفيز كل القدرات داخل المؤسسة.

❖ خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة:

قد حُدِدَت خطوات التكلفة المستهدفة كالآتي:

1-التخطيط الاستراتيجي والعملي:

في إطار التقديرات طويلة المدى تُحدد الأهداف ومردودية كل منتج من مصلحة التخطيط المركزية في المؤسسة، وهذه التقديرات تتعلق بالأنشطة الحالية مضاف إليها مخطط يتعلق بالمنتجات الجديدة والتغيرات أو التعديلات المقترحة للمنتجات الحالية، ويُنجَز هذا المخطط من طرف مكتب الدراسات لإدارة الإنتاج.

2- مخطط الدراسة للمنتجات الجديدة:

كل مشروع جديد أو كل تعديل في المنتج الحالي هو موضوع دراسة خاصة بإشراف من رئيس المشروع، في حين تقوم المصلحة المركزية لمراقبة التسيير بتقدير التكاليف والتأكد من واقعية الأهداف، ومن ثم حساب مردودية المشاريع على طول حياة المنتجات، ومن هذا تُؤخذ مشاريع المنتجات المربحة.

3- مخطط الأساس لمنتج جديد:

بعد اختيار المنتجات من الخطوة السابقة تصبح موضوع دراسة معمقة أكثر بحيث تحدد الخصائص الأساسية لتعيين التكلفة المستهدفة، ويقوم رئيس المشروع بإحصاء القطع وأوقات التصنيع المهمة، وبذلك يتم تحديد التكلفة المستهدفة التي تقع بين التكلفتين المقدرة والمقبولة بالعلاقة التالية:

التكلفة المقبولة < التكلفة المستهدفة< التكلفة المقدرة.

حيث أن:

التكلفة المقبولة تُحَدَّد من المنافسة (أي بعد الأخذ بالحسبان للاعتبارات التجارية).

التكلفة المقدرة تُحَدَّد بوسائل الإنتاج الحالية والتكنولوجية المستعملة ويكون التحديد من طرف مصالح الإنتاج.

ويحاول إطارات وعمال المؤسسة تصميم وإنتاج المنتجات للوصول إلى التكلفة المقبولة قدر الإمكان، ثم يتم المصادقة على التكلفة المستهدفة. وبهذا تقوم كل المصالح في مرحلة تصميم المنتج بتحليل القيمة والتعاون مع المصالح الأخرى بما في ذلك المقاولين من الباطن بغرض التخفيض المتتالي للتكاليف التقديرية للوصول إلى التكلفة المستهدفة.

4- تصميم المنتج:

يضع مكتب الدراسات نموذجا عن المنتج على أساس التكلفة المستهدفة، ويؤدي تحليل القيمة إلى اختلاف مستمر بين التكاليف المستهدفة والمقدرة. وبهذا تحدث تغيرات وتعديلات تعتبر ضرورية للوصول إلى التكلفة المستهدفة.

5- مخطط الإنتاج:

بعد تحديد خصائص المنتج الجديد أو المُعدَّل يتم المرور إلى خطوة الإنتاج، وبعد مرور أشهُر من الإنتاج تتم المتابعة والتأكد من احترام التكلفة المستهدفة، فإذا كان هناك تجاوز تستخدم عملية جديدة لتحديد أسباب الانحراف وتصحيحه.

وخلال كل هذه المراحل تلعب مصلحة مراقبة التسيير دورا مهما في انجاز المشروع.

ب-عمليات تخفيض التكاليف بعد انطلاق المنتج(نظام التحسين المستمرKaizen):

تلخص إجراءات تخفيض التكاليف بالتحسين المستمر (Kaizen) في هذا المستوى على:

- المنتجات الجديدة التي تعيق التكلفة المستهدفة في خلال ثلاث أشهر من الإنتاج.
- المنتجات التي من المهم متابعة تخفيض تكاليفها بشكل عام للوصول إلى التكلفة المقبولة(بسبب ردود أفعال المنافسين مثلا).

و "Kaizen" مصطلح ياباني الأصل يعني التحسين المستمر والتدريجي للأنشطة الصغيرة أكثر منه التحسين المستمر في الاستثمارات الضخمة[1].

واستراتيجية التحسين الدائم لعملية الإنتاج ترتكز على فكرة أن التحسين يكون دائما ومستمرا في مختلف العمليات، و يُقيِّم الأداء انطلاقا منها (العمليات) لا من النتائج فقط[2].

إن نظام التحسين المستمر هو أسلوب لتخفيض التكاليف خلال عمليات ومراحل تصنيع المنتجات، ويتم ذلك من خلال تطوير وتحسين أساليب أداء العمليات والأنشطة عن طريق توفير نظام للتحفيز وإجراءات تفويض المهام. ففكرة التحسين المستمرة تتعلق بمسؤولية كل عامل في الوحدة بدءً من الإدارة العليا إلى الفنيِّين والعمال في كل الأنشطة.

ولتحقيق استمرارية تخفيض التكاليف باستخدام مفهوم التحسين المستمر يستلزم أن تكون الأهداف محددة في الميزانيات التي تُنجَز انطلاقا من الأهداف المخططة على المدى الطويل، وتتمثل مختلف هذه الميزانيات في:

1- ميزانيـــة المبيعات ومصاريف التوزيـــع والإنتاج: تـــعد أساس العمليات الميزانية لما تقدمه من هوامش على التكاليف المتغيرة (مساهمة المبيعات)؛

2- ميزانية المشتريات(قطع ومواد أولية): وتشمل أهداف التكلفة المراد الـــحصول عليها من طرف مصلحة التموين؛

3- مخطط النشاط للمصنع (مشاريع تخفيض التكاليف المتغيرة للتصنيع)؛

4- ميزانية مصاريف المستخدمين (اليد العاملة المباشرة وأفراد الأنشطة الداعمة)؛

5- ميزانية الاستثمارات والاهتلاكات؛

6- ميزانية المصاريف الثابتة (تصميم المنتجات الجديدة، الصيانة، تخفيضات المبيعات، والمصاريف العامة).

إن التحسين المستمر يتحقق بتحسين تدريجي ومستمر للعمليات من خلال إضافة قيمة لنشـــاط معين في ضوء متطلبات العملاء بوضع المعايير أو المـــعدلات المطلوب تنفيذها

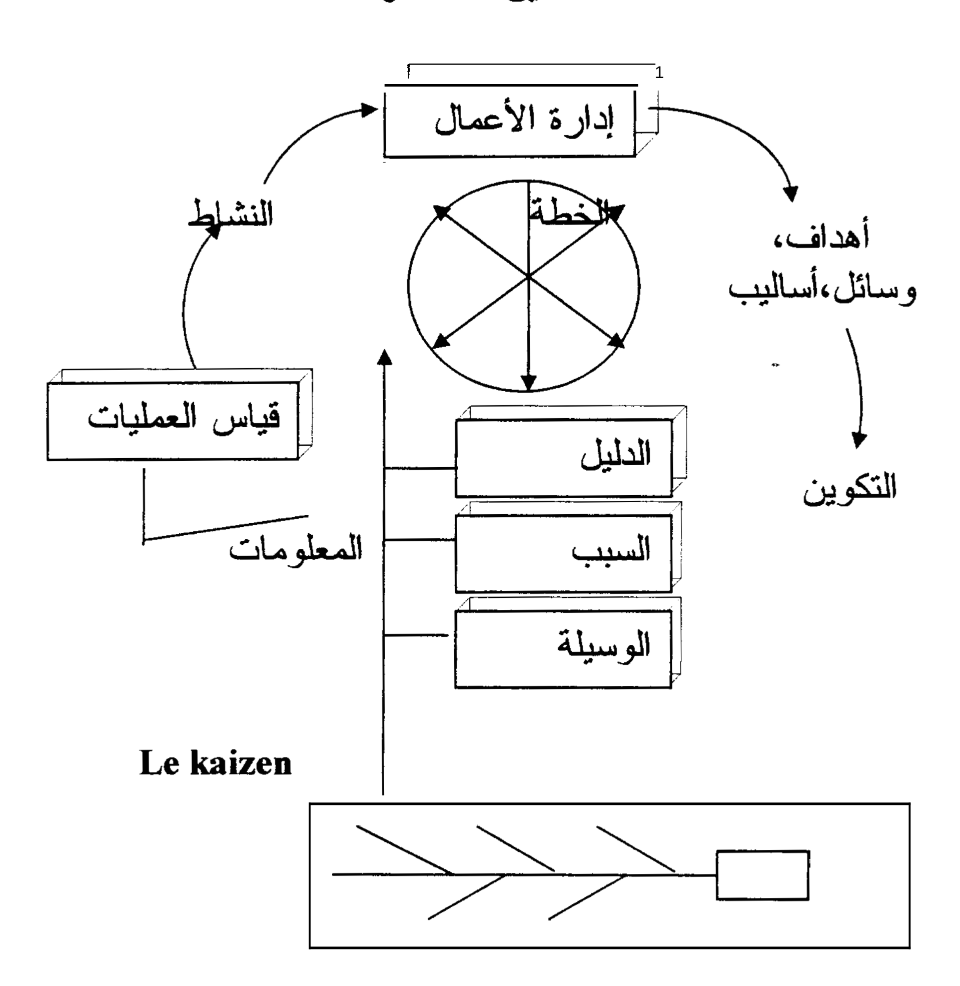
---

(1) عبد الرحمن عليان: **المفاهيم المستحدثة للتكاليف** عن الإدارة وتحديات التغير للدكتور سعيد ياسين عامر، 2001.

(2) **Pierre BARANGER et Al: Gestion; les fonctioos de l'entreprise** ;Vuibert, **1999,** P372.

ومتابعة تحقيق هذا التطوير ونتائجه، وكذلك بتحديد مجالات التحسين الممكنة واقتراح أخرى مـــلائمة، وقياس نتائج تطبيقها ثم تقسيمها في ضوء المعايير والمعدلات المحددة؛ أي بمعنى التحسين دون توقف للوصول إلى الهدف والمحافظة عليه وهذا ما يدور حوله مفهوم حلقة التسيير.

حلقة التحسين المستمر[1]



يركز نظام التحسين المستمر على إشراك العمال في مختلف المستويات، وليحقق النـــتائج المرجوة منه لابـــد من الاستعانة ببـــعض الأساليب المساعدة كمـــقارنـــة الأداء

(1) Pierre BARANGER et Al, OP.Cit, P.379.

"Benchmarking" وإعادة الهندسة "Reengineering"، وكذا إدارة الجودة الشاملة "TQM" كأساليب حديثة تساعد كلها في التحكم في التكاليف وتخفيضها بشكل فعّال.

في الأخير يمكن القول أن التحسين المستمر هو تكملة منطقية للتكلفة المستهدفة، وهما في نفس الوقت مكملتان لمقاربات تسييرية أخرى وبالخصوص مع أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة.

II-2- نظام حساب التكلفة على أساس النشاط ABC.

لاندماج المؤسسات بشكل فعّال في الأسواق العالمية لابد من توفرها على نظام للمحاسبة والتسيير الجيد، فالنظام التقليدي يقوم بحساب التكلفة لأغراض تقيّيم المخزون والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عملية فيما يخص وظائف المؤسسة.

وبظهور التكنولوجيات الحديثة للإتصال ومعالجة المعلومات فُرض على المؤسسات توفير منتجات عالية الجودة وبأسعار مقبولة لذا يتوجب عليها تبني أنظمة حديثة للتسيير لتحقيق مزايا تنافسية، ولهذا الغرض تستعمل المؤسسات أنظمة لحساب التكاليف أهمها: نظام حساب التكلفة على أساس الأنشطة ABC أي "Activity based Costing" الذي يعتمد على إلغاء الأنشطة التي لا تخلق قيمة مضافة للمؤسسة، كما أن الأنشطة حسب هذا النظام تستهلك الموارد وتُحمّل التكاليف على المنتجات، وقاعدة هذا النظام[1] :

المنتجات تستهلك الأنشطة والأنشطة تستهلك الموارد

❖ **العوامل المؤدية إلى تطوير نظام التكلفة على أساس النشاط "ABC".**

إن من أهم الأسباب التي فرضت التفكير في إيجاد نظام ABC هي:

• اعتماد الأنظمة التقليدية في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على أسس مرتبطة بالحجوم الإنتاجية كساعات العمل المباشر وساعات عمل الآلات وكذا عدد

الوحدات المنتجة. وهذه الأسس بالرغم من ارتباطها بالتكاليف إلا أنها في البيئة الصناعية المتقدمة لم يعد لها الدور الكبير وهذا راجع إلى:

أ- الأتمتة؛ حيث تزايد الاعتماد على أنظمة التصنيع المتقدمة، وانخفاض الاعتماد على العنصر البشري مما أعطى نظرة أخرى لاستخدام معدلات التحميل المبنية على أساس ساعات العمل المباشر.

ب- تنوع حجم الدفعة؛ حيث أن النموذج التقليدي يبين أن الحجم الكبير يكون ذو تكلفة أكبر من الإنتاج ذو الحجم الصغير. أما على صعيد الوحدة فإن التكلفة تكون متساوية حيث لا يأخذ بالحسبان الأنشطة المسببة للتكلفة وأثرها في حجم الإنتاج.

ج- تنوع درجة تعقيد المنتجات؛ فالمنتجات المعقدة صناعيا يمكن أن تستهلك مقدارا إضافيا من المدخلات.

- **مفهوم نظام التكلفة على أساس الأنشطة، أهميته ومراحله.**

إن نظام حساب التكلفة على أساس النشاط ABC* يعتبر من أهم نتائج جهود تحسين نظم التكاليف، وقد كان ظهوره في أواخر الثمانينيات في الولايات المتحدة الأمريكية أين طُبق من طرف العديد من المؤسسات.

و يُعرَّف نظام التكلفة على أساس الأنشطة بـــ:

- تعريف Horngren : هو "مـــدخل كُلفة يُركز على الأنشطة كأغراض كُلفة رئيسية (Cost Object)، ويستخدم كُلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين كُلف أغراض أخرى كالمنتجات والخدمات"[2].

فهو مدخل لتحديد التكلفة بالتركيز على الأنشطة، ويتم فيها تخصيص التكاليف غير المباشرة على مرحلتين؛ مرحلة تخصيص التكاليف على الأنشطة ومرحلة ثانية على المنتجات بموجب الأنشطة اللازمة.

---

[1] Pierre –Laurent Bescos et Carla. Mendoza: **Le management et performance,** Comptables Malesherbes, **1996, P41**

* ABC : Activity Based Costing.

[2] نجوى عبد الصمد: **دور نظام محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة،** (ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 30/29 كتوبر *42002* ص61.

بالإضافة إلى أن نظام حساب التكلفة على أساس النشاط يحدد بدقة تكلفة الإنتاج فله منافع أخرى نذكر منها:

- بيانات أكثر شمولا عن التكلفة؛
- معلومات أكثر لاتخاذ القرارات الإدارية.

وقد قام Bailey في 1991 بدراسة لإدراج هذا النظام في عشرة مؤسسات بريطانية بيّنت المنافع التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقه، وقد لخَّصَها في الجدول التالي:

جدول منافع ABC[1]:

المنافع	*ممكن أن يؤدي إلى*
دقة أكبر في تكلفة الإنتاج	تحسين التسعير، قرارات الشراء – الصنع
مساهمة أكبر لمسيرو الإنتاج	تحسين في الفطنة للتكلفة والإحساس بالملكية
تحسين في معلومات التسيير	فطنة أكبر لمدراء التسيير، تصميم أفضل للمنتوج تحسين استراتيجي، مراقبة التسير ونوعيةالتسير
تحسين الربحية	ربحية أكبر، تحسين الاستثمار
تخفيض في التكاليف	تشجيع في الأداء، فرص للأعمال

وحتى نعرف أكثر أن نظام ABC يحدث تغيرات عظمى في محاسبة التكاليف نجري مقارنة بينه وبين النظام التقليدي لحساب التكلفة، فقد أقيمت دراسة على شركة أمريكية عانت من تدهور مزمن في أرباحها وصعوبة المنافسة مع اليابانيين في سنة 1970 لاعتمادها في حساب تكاليفها على النظام التقليدي، أما في بداية 1980 أعادت تصميم نظام تكلفة إنتاجها على أساس النشاط فحققت أرباحا عبر السنوات التي تلت بتخليها على الأنشطة والمنتجات التي سببت لها خسائرا.

[1] جمعة هوام وزهية خياري: **تحقيق التنافسية في التكاليف والأسعار**(الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة، بسكرة)، ص28.

إن نظام ABC يُستخدم لأغراض عديدة في المؤسسة، وهو يُعد من أساليب تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، ويعمل هذا النظام بثلاث مراحل رئيسية هي:

المرحلة الأولى: تحليل وتجميع الأنشطة؛ وهذا لصنع المنتج أو أداء الخدمة أوتقسيم الموارد التي تستهلكها هذه الأنشطة. ويُمثل النشاط وفق ABC مجموعة من المهام المتجانسة والمرتبطة بالمرحلة المنقذة في سلسلة القيمة[1]، ولهذا الغرض يتم تحضير خرائط التدفق التي تبين العمليات التصنيعية والأنشطة المختلفة بدءً من دخول المواد الأولية حتى عملية التسليم للمنتج التام الصنع. وإذا نتج عن عملية التحليل عددا كبيرا من الأنشطة يتم تجميعها في أحواض (مجموعات) تتضمن عددا من الأنشطة المتجانسة والمرتبطة ارتباطا كبيرا. ويتم تقسيم هذه الأنشطة إلى أربع مستويات رئيسية هي [2]:

أ-الأنشطة المؤداة على مستوى الوحدة؛ حيث يأخذ هذا المستوى بالحسبان حجم الإنتاج خلال العملية؛

ب-الأنشطة المؤداة على مستوى الدفعة؛ كتكاليف شراء المواد الأولية أو تهيئة الآلات؛

ج-الأنشطة المؤداة على مستوى طبيعية نوع المنتج؛ أي حسب الحاجة لإعطاء المنتج خصائص ومواصفات معينة تميزه عن باقي المنتجات؛

د-الأنشطة المؤداة على مستوى النشاط الرئيسي والتي يصعب تخصيصها على منتج ما.

المرحلة الثانية: تحديد مراكز النشاط؛ بعد تحديد الأنشطة بشكل واضح ومفصل يأتي تجميع الأنشطة واعتبارها مراكز نشاط من خلال تحليل الارتباط بين حدوث الأنشطة لسلسلة زمنية معينة.

المرحلة الثالثة: تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة؛ تجري عملية التخصيص للتكاليف غير المباشرة وفق نظام ABC على مرحلتين وباستخدام أسس تخصيص لكل مرحلة (موجهات التكلفة) "Cost drivers"، وهي العوامل التي تؤثر تأثيرا هاما على تحديد التكلفة. ويتم استخدام موجهات التكلفة الخـــاصة بالمرحلة الأولى لتخصيص التكاليف على

---

(1) **Pierre –Laurent Beescor et Carla. Mendoza ,OP.Cit, P41.**

(2) نجوى عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص62.

الأنشطة المستهلكة لها، ومن ثم تُحمّل تكاليفها على المنتجات بالاستناد على موجهات التكلفة الخاصة بالمرحلة الثانية، والتي تُعد من أهم مقومات ABC إذ أن نوع وعدد موجهات التكلفة يحدد مدى الدقة في تسجيل تكاليف المنتج[1].

ويحدد العدد المطلوب من موجهات التكلفة باعتبار عوامل منها: الدقة المرغوب فيها، درجة تنوع المنتجات، حجم الدفعة، وكذا التأثر بكبر وعدد الأنشطة. أما لاختيار موجه التكلفة المناسب يأخذ بالحسبان سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمسبب التكلفة، وكذلك قدرته العالية على قياس الارتباط الحقيقي بين حدوث النشاط وتحقيق التكلفة. وفيما يلي أمثلة عن الأنشطة حسب المستويات الأربعة ومراكز النشاط، وكذا أمثلة عن موجهات التكلفة. تلخص في الجدول التالي

[1] المرجع السابق، ص63.

الجدول (01): الأنشطة ومراكز النشاط وموجهات التكلفة(1).

	أمثلة لمراكز الأنشطة	أمثلة لموجهات التكلفة	أمثلة عن التكاليف الممكن تتبعها ضمن المستوى
أنشطة على مستوى الوحدة Unit-Level activities	الأنشطة المرتبطة بالمكائن كالطحن والقطع والصيانة الأنشطة المرتبطة بالعمل	ساعات المكائن ساعات العمل عدد وحدات المخرجات	كلف القوى كلف الصيانة كلف العمل اندثار مكائن ومعدات الاستخدام العام اندثار مكائن ومعدات الصيانة
أنشطة على A+& الدفعة Batet Level activities	عمليات أوامر الشراء عمليات أوامر الإنتاج تهيئة المعدات مناولة المواد	عدد الأوامر المعدة عدد مرات الاستلام المواد القيمة النقدية للمواد المناولة عدد مرات التهيئة أوقات التهيئة	كلف أعمال الكتابية التجهيزات المستهلكة كلف أعمال التهيئة كلف العمل للمواد المناولة اندثار المكاتب ومعدات مناولة المواد والتهيئة
أنشطة على مستوى الإنتاج Product-Level activities	فحص النوعية اختيار الإنتاج إدارة أنواع المخزون تصميم المنتوج العمليات الخاصة (للمكائن والعمل)	عدد الفحص ساعات الفحص عدد مرات الاختبار ساعات الاختبار ساعات الأعمال الخاصة ساعات التصميم عدد مرات أوامر تغيير التصميم	كلف السيطرة النوعية كلف تسهيلات الاختيار كلف إدارة الأجزاء كلف خزن الأجزاء كلف هندسة المنتج كلف التصميم اندثار مكائن ومعدات الاستخدام
أنشطة على مستوى المصنع . Facility – Level activities	المصنع بشكل عام مساحة المكان المستغل للعمل إدارة وتدريب الأفراد	ساعات المكائن ساعات العمل عدد العمل ساعات وقت التدريب	رواتب إدارة المصنع اندثار المصنع التأمين والضريبة على الموجودات كلف إدارة الأفراد كلف تدريب المستخدمين تسهيلات ترفيه العمال

(1) المرجع السابق، ص70.

***دور نظام ABC في تحسين تنافسية المؤسسة.**

يمكن لنظام ABC من تحقيق مزايا تنافسية في مجالات عديدة في المؤسسة منها:

1- في مجال تحسين أداء وظائف التسيير:

إن نظام ABC الذي يخدم نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM، وبتكاملهما في المؤسسة ينعكس إيجابا على أداء وظائف المؤسسة من خلال تحسين الأداء، وهذا بتسيير الأنشطة بكفاءة مع توفير المعلومات- سواء أكانت مالية أو غير مالية- فمن خلال تحليل الأنشطة وتحديد ما إذا كانت تضيف قيمة للمنتج أو لاتضيف، وإلغاء التي لا تضيف قيمة، والتركيز على الفعاليات المهمة التي تعطي تصورا واضحا حول التعديلات الممكن إجراؤها على هذه الأنشطة. كما أن عملية تحليل الأنشطة تُزوِّد الإدارة بمعلومات تساعد على تحسين توجيه الأفراد والأنشطة وتحكيم الرقابة عليها ومن ثم تسييرها بكفاءة، كما يساعد على إعداد ميزانية على أساس النشاط بالتركيز على التكاليف المخططة للأنشطة الضرورية .

2-في مجال التسويق:

يمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها إذا ركزت على الزبائن بعمل أفضل ما لديها لتلبية وإرضاء حاجات زبائنها، وتكون بذلك خبيرة في تكوين الزبائن وليس فقط في تكوين المنتجات.

ونظام ABC يلائم أهداف المؤسسة في هذا المجال، بحيث يعد التركيز على رغبات المستهلك من أساسيات هذا النظام، فمن خلال تحليل الأنشطة تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجها و تقديم منتجات وخدمات جيدة للمستهلك.

كما أن نظام ABC يوفر معلومات دقيقة تفيد في رسم سياسات تسويقية في مجالات عديدة كالربحية والتسعير، الى جانب إضافة أو إزالة مناطق بيعية وإنتاجية معينة.

3- في مجال اتخاذ القرارات:

إن المعلومات التي يوفرها نظام ABC - ترتبط بدرجة تعقيد وتنوع المنتجات- هي معلومات دقيقة وواقعية وأكثر تفصيل، وبالتالي فهي ملائمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسات كالمتعلقة بتصميم العمليات والمنتجات وقرارات التسعير والربحية.

4- في مجال تخفيض التكاليف:

بمساعدة الأنظمة الرائدة في هذا المجال مثل: نظام الجودة الشاملة "TQM"، ونظام التصنيع في الوقت "JAT" يقوم نظام ABC بترشيد جهود الإدارة من خلال تحليل الأنشطة وتسييرها بتوفير معلومات تفصيلية حول الأنشطة وتكاليفها ومسبباتها، وبالتالي الفهم الجيد للتكاليف والسيطرة عليها.

ويساعد نظام حساب التكلفة على أساس الأنشطة في تخفيض التكاليف من خلال:

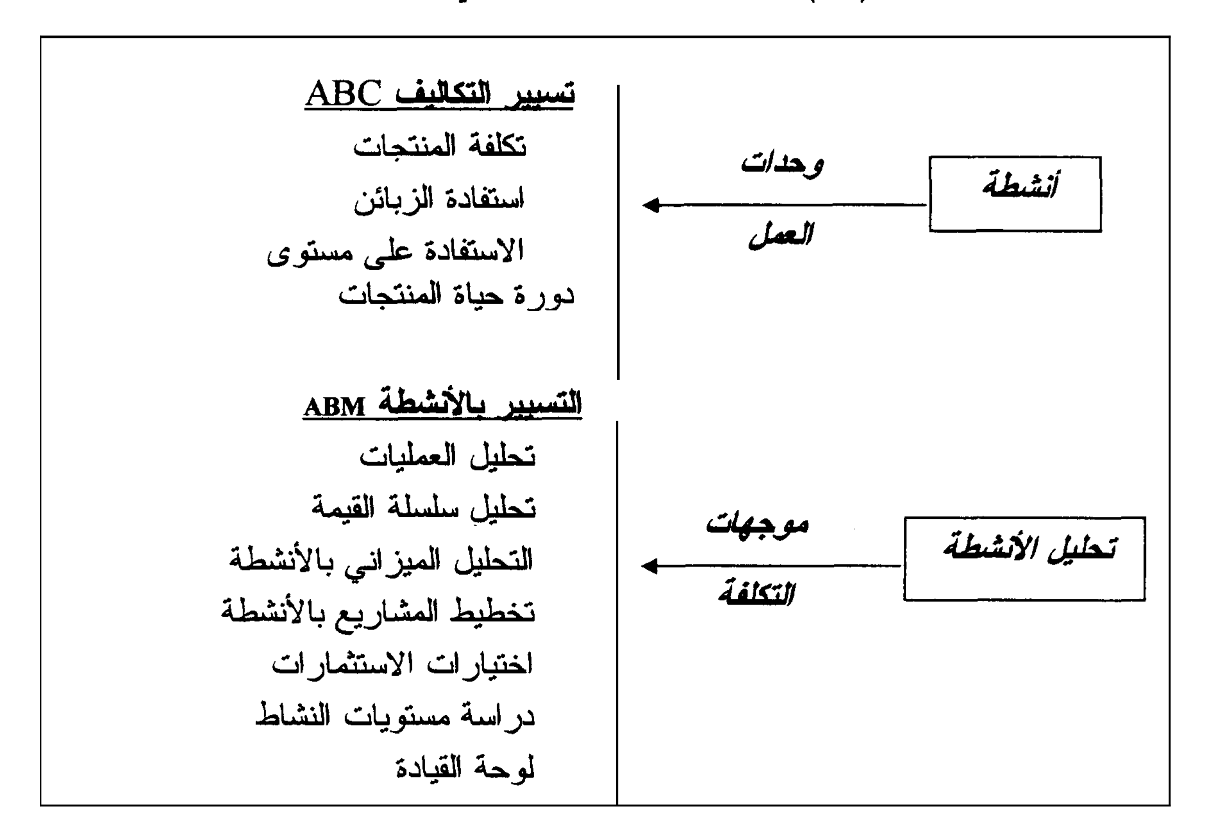
أ- تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بنشاط معين؛

ب- تمكين الوصول إلى الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتجات وبالتالي إلغائها؛

ج- انتقاء الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة في حالة وجود أنشطة تنافسية تؤدي نفس الغرض وبتكلفة أقل.

ويمكن تلخيص مختلف الإمكانيات التي يقدمها ABC في الشكل (1).

شكل(01) : مختلف الامكانيات التي يقدمها ABC(1).



وفي النهاية وبالرغم من المزايا والمنافع التي يقدمها استخدام نظام ABC على جميع المؤسسة وعلى اتخاذ القرارات الفعّالة فيها، وتخفيض التكاليف، والتركيز على المستهلك، وفي تحسين أداء وظائف التسيير(الرقابة، التخطيط، التوجيه، التنظيم)، وكذا وظائف المؤسسة (الإنتاج، التموين، والتسويق...الخ) إلا أن المؤسسة تتعرض في تبنيها لنظام ABC إلى أخطار وعراقيل تتعلق أغلبها بتكلفته المرتفعة لما تتطلبه مراحل تشغيله. ومن الصعب استخدامه في المؤسسات الصغيرة، أو التي تشكل التكاليف الثابتة فيها نسبة عالية، أو التي تقوم بتنويع منتجاتها. ولتبني هذا النظام يجب أولا تبني نظام التسيير بالأنشطة ABM للوصول إلى نتائج جيدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة وتضمن لها الاستمرار والتطور.

(1) **Pierre** -Laurant **Bescos et** Carla Mendoza, OP.Cit, **P** 46.

رابعًا- التخطيط الميزاني على أساس الصفر "BBZ*":

تلعب الميزانيات التقديرية دورا مهما في نظام الإدارة بالأهداف بحيث يتوجب على الإطارات العليا في المؤسسة اعتبار الميزانيات كمحرك تحفيز لا وسيلة مراقبة ومتابعة فقط، بالإضافة إلى تحديد الأهداف بتخطيط الاستعمال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفهم (فالمراقبة ماهي إلا اعتبار ثاني).

إن الطريقة التقليدية للقيام بالميزانية التقديرية ليست من أولويات المؤسسات الحديثة لأن هذه المؤسسات تبحث عن:

- التخفيض من التكاليف؛
- التدقيق في التقديرات؛
- محاولة تعظيم الأهداف؛
- اكتساب ثقة المحللين الماليين.

إلا أن الثورة التكنولوجية المعاصرة منحت المؤسسة وسائلا هامة لإعادة تنظيم ميزانيتها بإجماع المؤلفين والمحللين، فمن خلال دراسة نقّذها Andy Neely مدير مركز الأداء التجاري بين أن هناك ثلاث نقاط أساسية لخصها في:

"الأولى أن الوقت والجهد المستغل في الميزانية لا يُبرر أبدا؛ الثانية هي أن عملية القيام بالميزانية يجب أن تكون متجددة وتسمح بمتابعة زمنية لها؛ أما الثالثة فعلى المؤسسات أن تدرك جيدا أن الميزانية ما هي إلا وسيلة للمراقبة والتحفيز"(1).

ويبقى على المؤسسات احترام هذه الفكرة والعمل حسب نتائجها إذا أرادت تحسين نتائجها ومصداقيتها.

كما بينت هذه الدراسة أن أكثر من 90% من المؤسسات تعتبر أن النموذج التقليدي المعتمد في تخطيط الميزانية السنوية لا يتكيف مع الظروف الاقتصادية الحالية. فقد تم التأكيد أن تكلفتها مرتفعة، والطلب المتزايد للموارد البشرية عليها.

---

* BBZ : **Budgesation Base** Zero.

(1) Accenture ;**Planification budgétaire : un nouveau modele pour stimuler la création de valeur,** (w w w.accenture.com) Mars 2004), P2.

بـــالإضافة إلى نقاط الضعف هذه، هناك نقاط أخرى نذكر منها:

- الاستغلال الكبير للوقت (بين 20 % إلى30 % من وقت التسيير)؛
- افتقادها للمرونة، وهي عادة عائق للتغيير؛
- ارتباطها الضعيف بالاستراتيجية .

وفي مواجهة هذه الانتقادات للميزانية التقليدية اقترح المحللون حلولا لتحسين عملية الميزانية من بينها:

- الميزانية على أساس الأنشطة "ABB" أي Activity Based Budgeting؛
- الميزانية على أساس الصفر "ZBB" أي Zero Base Budgeting؛
- تسيير القيمة؛
- تخطيط النتائج.

فالمؤسسات التي قامت بتنفيذ إحـــدى هذه الطـــرق سجلت تحسينا على مستوى التكاليف والوقت المستغرق والاتصال والمراقبة.

وقد اخترنا دراسة أسلوب الميزانية على أساس الصفر "BBZ" لما له من أهمية في تخفيض التكاليف وتحسين التسيير والمراقبة في المؤسسة.

IV-1- مفهوم ومراحل الميزانية على أساس الصفر "BBZ":

إن الميزانية على أساس الصفر تعتمد على مبدأ "لا شيء ثابت" فهذا الأسلوب يرتكز على أمرين:

- **أولهما:** قطع كل صلة بالماضي فيما يخص الأنشطة المقدرة في مخصصات الميزانية، فهي تقترح أن مختلف الخدمات تبرر مخصصاتها في الميزانية السنوية انطلاقا من القاعدة؛
- **وثانيهما:** إلغاء كل النشاطات والخدمات التي لا تحقـــق قيمة مضافة في المؤسسة.

وللقيام بالميزانية على أساس الصفر تتبع المؤسسة خطوتين:

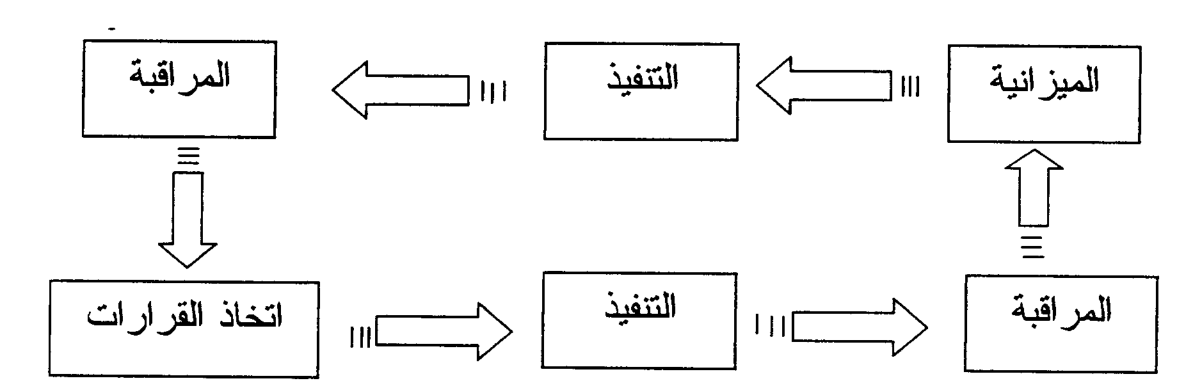
الخطوة الأولى: تحديد مراكز القرارات ذات الأولوية؛ هذه السيرورة تمثل ببساطة تحديد مجموعات الأنشطة في الوحدات والمـــشاريع المختلفة. ويكـــون التقييم على كامل

أنشطة المؤسسة من: التمويل، الصيانة، التسيير، نظام المعلومات،... بحيث تُراجع كلها وفق أسلوب BBZ مرة كل خمس سنوات على الأقل.

الخطوة الثانية: تقييم مجموعة القرارات؛ حيث يقوم المسؤول عن مركز القرار بتحليل دقيق للمشاريع، ثم يقوم بترتيبها حسب أهميتها بقدر الموارد الواجب تسخيرها لكل مشروع والمردودية المقدرة وهذا وفق معايير كمقارنة المردودية بين المشاريع. ومن خلال هذا التقييم يعرف المسؤول المشروع الذي يُؤَخر ويُقَدِم، ويسهل بذلك اتخاذ القرار.

ومن كل ماسبق ندرك أن مراقبة الميزانية ليس لمعرفة الأداء المالي للمؤسسة والمشروع فحسب، ولكن لأهمية معلومات الميزانية في اتخاذ قرارات المؤسسة. وتتمثل في الحلقة التالية:

حلقة الربط بين الميزانية واتخاذ القرارات[1].



ونجاح هذه العملية المرتبطة بقدرة مسؤولي الإدارة في اتخاذ القرارات وتنفيذها يخضع لخطوات هي :

1- تحضير معلومات الأساس (الميزانية مفصلة شهرا بشهر)؛
2- تجميع المعلومات حول الأداء المالي؛
3- تحليل هذه المعلومات وتحديد معناها؛
4- تحديد النتائج الممكنة للاستراتيجية المالية؛
5- القيام بقائمة النشاطات وتنفيذها؛

[1] Civucus: **Budgetisation**, (www. civucus. org/ new/media); Mars 2004, P; 30.

6- تقسيم الخطط التي تم تحقيقها مع باقي المؤسسة؛

7- التنفيذ؛

8- المراقبة؛

9- تطوير المعارف لتنمية الميزانية المستقبلية.

إن هذه الخطوات تضمن السير الحسن لتنفيذ الميزانية، ثم مراقبتها لاتخاذ القرارات الصائبة.

IV-2-مزايا استعمال الميزانية على أساس الصفر:

- إن لجوء المؤسسة لتبني هذا الأسلوب يضمن لها التخلص من الأوراق المتراكمة لعدم اعتماده في تقدير الميزانية على السنوات السابقة، وترتيب الأنشطة حسب الأولوية من خلال دراسة كل نشاط وتقدير تكلفته ومردوديته ومن ثم أولويته؛
- التأكد من أن كل مصلحة تبرر وجودها، وتحدد دورها وتقدر قيمتها المضافة؛
- وضع مشاريع وآليات للتغيير في حالة انقلاب الأمور إلى الأسوء؛
- الموازنة بين مستوى الموارد والأهداف؛
- نقل الميزانية من منطقة النشاطات ذات القيمة المضافة الضعيفة إلى أخرى قيمتها المضافة جيدة؛
- تقديم المخطط المفصل وبالأهداف المحددة والدقيقة.

إن تقييم الأنشطة انطلاقا من الصفر وفق أسلوب الميزانية على أساس الصفر يعمل على إظهار سمة من سمات كمال الميزانية، وهي فرضية أن الموارد المخصصة للسنة السابقة تستثمر بالانخفاض إلى الصفر حتى تصبح مساهمة الماضي ضعيفة جدا، فيصبح من الضروري على المدراء تشجيع تحديد الأهداف الأكثر تجددا بدلا من الاستمرار في العمل انطلاقا من المنتجات والأنظمة والهياكل التقليدية.

ولتفادي إخفاق هذا الأسلوب يجب الأخذ بعدة أمور منها:

- مراجعة تنفيذ هذا الأسلوب كل فترة تتراوح بين أربع إلى خمس سنوات؛

- استعمال هذا الأسلوب تهديد لجمود المصالح، فمن الضروري أن لا يُترك ليصبح وسيلة لإرضاء الرؤساء بل يجب إخضاعه إلى تحليل معمق يهدف إلى وضع كل عامل في مكانه؛
- التحكم التقليدي صالح للتسيير التقليدي، فتطبيق الميزانية على أساس الصفر يُلزم توافر قدرات وكفاءات تعرف ما تفعله (هذا ما تفقده المؤسسات).

خامسًا- تحليل القيمة.

إن التغيرات الحاصلة في المحيط الاقتصادي (تنوع المنتجات وطرق تسويقها وعرضها) ساهمت في تطور نظرة المستهلك نحو حاجاته وكيفية إشباعها مما جعل المؤسسات والمحللون يبحثون عن طرق تسمح لهم بتلبية احتياجات الطلب مع انخفاض في تكاليف المنتجات وضمان الجودة.

وفي هذا الوقت برز أسلوب Mc Kinsey – يسمح بالإجابة عن هذه المسائل- الذي ركزعلى مفهوم القيمة وإعادة هيكلة المصالح في المؤسسة وعُرف بتحليل القيمة.

ويهدف تحليل القيمة إلى تقديم منتج يتكيف مع حاجات المستعملين بتكلفة أقل بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لخدمة المنتج مع تحسين الجودة المرتبطة بالوظائف الضرورية وتطوير الثنائية (التكاليف/الأداءات)، كما يهدف تحليل القيمة إلى تقليص الإجراءات الإدارية وآجال المعالجة مع تعظيم الخدمات لهدف مزدوج: الإشباع، والتنافسية.

إن تحليل القيمة حسب Afnor [1] هي: "طريقة منظمة إبداعية للتنافسية تهدف إلى إشباع حاجات المستعملين بمقارنة خاصة لتنظيم الوظيفة، وهي اقتصادية ومتعددة التخصصات".

فتحليل القيمة وسيلة عمل فريق لخلق منتج بهدف اشباع جيد لحاجات المستعملين بتكاليف أقل. وهي تتميز باستعمال الطرق المترجمة لحاجة الزبون ليس من جهة المنتج

[1] www.afnor.fr, **Analyse de la valeur** (avril 2004).

ولكن من جهة الوظائف المقدَمة، كما أن تطبيقها يكون في كل المؤسسات، وفي مجموع المصالح، وفي كل القطاعات الاقتصادية.

وهي تتعلق بتصميم المنتج الذي قد يكون:

- منتجا موجودا أوجديدا؛
- إجراءً صناعيا أو إداريا؛

إن تحليل القيمة يهتم بالقيمة التي يقدمها المنتج للمستعملين وتُحدد وفق المعادلة:

$$\text{قيمة المنتج} = \frac{\text{إشباع الحاجة (الجودة، الوظائف)}}{\text{التكلفة}}$$

وهناك أنواع من القيم للمنتج هي:

1- **قيمة الاستعمال:** معرفة حاجة المستعمل والمصاريف التي هو مستعد لدفعها لقاء اشباع حاجته.

2- **قيمة المنفعة:** مرتبطة مباشرة باستعمال المنتج في ظرف معطى.

3- **قيمة الندرة:** امكانية العمل للمنتج.

4- **قيمة التبادل:** مقابل سعر البيع.

5- **قيمة التقدير:** مرتبطة بالرضا المحسوس من المستعمل عند الاستعمال.

وهذه المفاهيم نسبية لارتباطها بالظروف، والمحيط، والأشخاص المعنيين.

V-1-خصائص أسلوب تحليل القيمة:

يختلف تحليل القيمة عن باقي الطرق الأخرى بأربعة خصائص أساسية :

1- **التحليل الوظيفي:** يرتكز أسلوب تحليل القيمة على مفهوم الوظائف، ومنه التحليل الوظيفي هو قلب هذا الأسلوب حيث أن المنتج يُعرف بوظائفه، وبتقييم هذه الوظائف تحدد القيمة التي تعبر عن العلاقة بين الإشباع وتكلفة المنتج.

2- **مخطط العمل:** لدراسة جيدة لتحليل القيمة من المهم احترام مخطط عمل صارم، وهو يشمل سبع مراحل (سيتم ذكرها في العنصر الموالي).

3- **عمل الفريق:** فريق يتضمن من 6 إلى 8 أفراد متعددي التخصصات، ويعتبر الهيكلة العملية لنشاط تحليل القيمة.

4- **مقاربة كلية:** هي إجراء عمل بهدف ايجاد ثنائية مثلى(التكاليف، وظائف المنتج) مع ضمان مستوى من الجودة كافٍ ومهم.

V-2- مراحل تنفيذ أسلوب تحليل القيمة:

كما سبق الذكر أن مخطط عمل تحليل القيمة يشمل سبعة مراحل نذكرها بالتفصيل [1] :

* **مرحلة توجيه النشاط:** تهدف إلى تحديد الأهداف المتّبعة في إطار تحليل القيمة والحصول على إدراك المشكلة المطروحة للحل، كما تسمح بمعرفة أهمية الاستجابة إلى الطلب وتكوين هيكلة المشروع الذي يحمل تصميم الإجابة، ونتيجة المرحلة تتمثل في وصف المشروع مع مذكرة ضبط.

* **مرحلة البحث عن المعلومات:** تهتم بتجميع وتشكيل المعطيات الداخلية والخارجية المتعلقة بموضـــوع الدراسة وبالمحيط. حيث يتم جمع المعلومات(التقنية، والصناعية، والاقتصادية، والتجارية، والاجتماعية، والقانونية،...) المتعلقة بـــ :الحاجة، أوالمنتجات، أوالمنافسين، أوالتصميم، أوالتصنيع، أوتوزيع المنتج وهذا لتوضيح ما يلي:

الحاجة للاشباع.

السوق المستهدفة.

المنافسة.

القيود(المعايير الدولية والقوانين...).

مزايا ومساويء المنتج الحالي والمنتجات المنافسة.

تاريخ المنتج.

التقنيات المتاحة.

---

[1] www.Afnor.fr, **analyse de la valeur** (Avril 2004).

التكاليف.

ويستعمل في هذه المرحلة كل الوسائل الممكنة للمعلومات كـ: الانترنت، دراسة السوق، المحاسبة التحليلية، مقارنة الأداء، عاصفة الدماغ، الاستبيانات والاجتماعات...، لتحصل المؤسسة في النهاية على تحليل الموجودات كمنتج للمرحلة.

* **مرحلة التحليل الوظيفي:** تمثل هذه المرحلة حجر الأساس لتحليل القيمة التي تتعلق بجودة المنتج. وموضوع المرحلة هو البحث عن الوظائف الأساسية والثانوية التي تشبع حاجات الزبائن ثم ترجمتها إلى وظائف تقنية. وللوصول إلى هذا يجب البحث عن تحقيق التوافق بين فكرتين:

○ توسيع إمكانيات المنتج بزيادة وظائف أخرى للاستجابة لطلب أوسع؛ وهذا يعني الرفع من قيمة المنتج لزيادة تكلفته.

○ تخفيض إمكانيات المنتج بتقليص الوظائف؛ يعني خفض في قيمة المنتج دون ضمان تقليص تكلفته.

والموازنة بين الفكرتين صعبة التطبيق لأن رد الفعل الأول للمصممين هو إلغاء الوظائف الثانوية للمنتج، بينما التجربة تؤكد أن وظائف المنتج هي التي تحدد نجاحه أو إخفاقه.

والمعنيون في هذه المرحلة يعتمدون على البحث الحدسي والدراسة البيئية للوظائف، كما يعتمدون على:

- ترتيب الوظائف ثم تقسيمها بوضع جدول ترقيم الوظائف؛
- تشكيل دفتر المصاريف الوظيفية.

كما يستعمل فريق العمل في هذه المرحلة الوسائل المستعملة في المرحلة السابقة بالإضافة إلى:

- جدول لتقسيم الوظائف وترقيمها؛
- جدول المعايير المعتمدة.

ويعتبر دفتر المصاريف الوظيفية هو منتج المرحلة.

* **مرحلة البحث عن الحلول:** تهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر عدد من الأفكار والحلول لكل وظيفة. وهي مكملة للمراحل الثلاث الأولى وتأخذ المنهجية التالية:

- صياغة المشكل؛
- التخلص من الحلول الأولى؛
- الاختلاف.

وتستلزم هذه المرحلة حركية حقيقية للفريق واحترام المواقف التالية:

- الاستماع: تجنب النقد اللاذع وتقبل أفكار الأخرين؛
- عفوية التعبير: بأن يكون التعبير بحرية كاملة؛
- الاشتراك: حيث أن الاشتراك مع الجماعة هو السبب في وجود الحلول.

ونتيجة هذه المرحلة تتمثل في تحديد مختلف أشكال الحلول.

* **مرحلة تقييم الحلول:** ويتم في هذه المرحلة البحث عن حلول تستجيب إلى معايير ومواضيع النشاط، والتأكد من إمكانية تحقيق كل هذه الحلول المقترحة، وتقييم لأداء الحلول للوصول في النهاية إلى ترتيب موضوعي لها حيث ستُعرض على اللجنة المختصة للتصويت.

* **الميزانية التقديرية:** تهتم هذه المرحلة بـــ:

أ- تجميع الحلول المأخوذة وعمل ميزانية تقديرية تشمل:

- معايير الاختيارات المأخوذة؛
- التكاليف بالأرقام لكل حل من الحلول؛
- قائمة مفصّلة لمزايا ومساويء كل حل؛
- شروط التطبيق.

ب- تقديم ما سبق للجنة.

ج- اختيار اللجنة لحل من الحلول.

وهكذا يتم اختيار الحل النهائي.

* **مرحلة متابعة التنفيذ:** وهذا بما يلي:
   - o وضع الحل تحت المسؤوليات والمصالح المعنية؛
   - o وضع وسائل المراقبة التي تتكيف مع المتابعة؛
   - o تحديد الفوارق بين التحقيق والتقدير؛
   - o الميزانية النهائية.

وبهذا يُعد التقرير النهائي الذي يُقيِّم نشاط تحليل القيمة.

- ➢ بالرغم من أن طريقة تحليل القيمة جد تحليلية وتحتاج إلى تطبيقات كبيرة وتَحَكُّم جيد من طرف المسؤولين إلا أنها:
- ➢ تعتبر أسلوبا فعّالا يسمح بالتركيز على المصاريف غير المباشرة في المؤسسة؛
- ➢ تضع كل وظيفة تنظيمية في المؤسسة في إطار البحث عن تخفيض التكاليف؛
- ➢ تسمح للمسؤولين باستغلال قدراتهم والتقرب بنظرة أوسع من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ➢ تقدم هيكلة جديدة للتكاليف تسمح بتقييم الحاجات داخل المؤسسة، وتُدخِل الهيكلة في الميزانية لتلزم القائمين على المصالح بمراقبة التسيير ومعرفة مصاريفهم غير المباشرة.

سادسًا–نظام المعلومات الاستراتيجية:

قد تغير مفهوم استخدام المعلومات في المؤسسات بشكل كبير إثر حدوث ثورة المعلومات والإتصالات في الآونة الأخيرة، وأصبحت المؤسسات الكبيرة تستخدم المعلومات كأداة للتفوق على منافسيها. وتعتبر نظم المعلومات اليوم نوعا من الرقابة الإدارية ووسيلة لاتخاذ القرارات السليمة ومواجهة المشاكل. ونظم المعلومات الاستراتيجية "SIS*" هي: "نظم معلومات مبنية على استخدام الحاسب الآلي تستخدم كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات– وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء والمستهلكين والموردين

* SIS: Strategic Information Systems.

والمنافسين- ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الإتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية."[1]

فنظم المعلومات الاستراتيجية مبنية على استخدام الحاسب الآلي على جميع مستويات المؤسسة بهدف تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات للحصول على ميزة تنافسية.

ومن أمثلة استخدام هذه التكنولوجية: نظام التبادل الإلكتروني"EDI*" الذي هو مجموعة من المعايير والأجزاء الآلية للحاسب والبرامج التي تسمح للحاسبات في المؤسسات المختلفة بتحويل البيانات إلكترونيا (أوامر الشراء، الفواتير، قوائم الأسعار...)، وبالتالي استغلال الوقت وتقليص دورة تسليم الأوامر والتخفيض من التكلفة باستخدام أقل للأوراق والوقت.

VI-1- التصنيفات الكبرى لإدخال الحاسب الآلي في وظائف المؤسسة:

هناك ستة أصناف كبرى نذكر منها:

1- أنظمة تصميم المنتجات والعمليات الصناعية:
- CAO: التصميم الآلي؛
- FAO: التصنيع الآلي.

2- أنظمة التخطيط والرقابة:
- GPAO: تسيير الإنتاج الآلي؛
- MAO: الصيانة الآلية.

3- أنظمة التحويل:
- CN: القيادة الآلية؛
- STA: القيادة الآلية المركزية.

4 - أنظمة مراقبة العمليات:
- البرمجة الآلية؛
- المراقبة الآلية.

---

[1] سونيا محمد البكري و ابراهيم سلطان: **نظم المعلومات الإدارية**،(الدار الجامعية،2001) ،ص 207.

* EDI: Echange de Donnés Informatisés .

VI-2- التطبيقات الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية:

تصنف تطبيقات نظم المعلومات إلى قطاعين رئيسيين:

أ- **التأثير التنافسي:** إن التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية يكون بالتأثير في قدرة المنافسين على التشغيل بخلق تحالف مع العملاء يجعله من الصعب أن يتحول إلى منافس، أو برفع التكلفة للمنافسين الجدد للدخول إلى السوق(إدخال صفات خاصة يكون من الصعب تقليدها في وقت قصير). ويلخص التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية في الجدول رقم(01).

جدول(01): التأثير التنافسي لنظم المعلومات الاستراتيجية [1].

التأثير	التعريف
1_ تطوير دورة حياة المنتج.	تخفيض وقت البحوث والتطوير؛ تخفيض وقت الإنتاج؛ تخفيض وقت التوزيع المادي.
2_ تدعيم جودة المنتج.	جعل المنتج(الخدمة) أكثر اعتمادا على نظام المعلومات؛ تخفيض وقت العطلات.
3_ تدعيم المبيعات وقوة رجال البيع.	تحديد وتعريف العملاء؛ تدعيم أنشطة المبيعات.
4_ ميكنة دورة أمر الشراء.	تخفيض المجهود والتكلفة في طرح أوامر الشراء وتشغيل الأوامر لامكانية الشراء في أي وقت.
5_ تخفيض تكلفة المكتب.	تخفبض الوقت في العمال المكتبية والوظائف المكتبية.
6_ رقابة المخزون وقنوات التوزيع.	تخفيض المخزون وجعله أكثر استجابة لاحتياجات المستهلك.
7_ تخفيض في مستويات الإدارة.	القضاء على الوسطاء والوظائف التي تقوم بتنقية البيانات ونسخ واحتكار البيانات
8_ تدعيم صفات المنتج والقضاء على تهديد البدائل.	القدرة على ادخال المرونة ومقابلة طلبات المستهلك الجديدة.

(1) المرجع السابق، ص 227.

ب- **التأثير على الصناعة:** المقصود به التغيرات المستمرة في طريقة أداء المؤسسة في صناعة معينة. ويشمل هذا التأثير الصناعة ككل وليس العلاقات بين المنافسين أو الموردين أو العملاء، وهذا التأثير يؤدي إلى اعادة تعريف المؤسسة والناتج عن اندماج تكنولوجيا المعلومات مع المنتج والخدمات (جدول رقم 02).

جدول(02): تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية على الصناعة[1].

التأثير	التعريف
1_ طبيعة المنتجات والخدمات.	خلق أو تغيير المنتجات(الخدمات) عن طريق على تكنولوجيات المعلومات.
2_ دورة حياة المنتج.	مد دورة حياة المنتج(الخدمة).
3_ المدى الجغرافي.	تخفيض المحددات الجغرلفية أو السوقية للمنتجات(الخدمات).
4_ اقتصاديات الحجم في الإنتاج.	زيادة الحجم في الإنتاج دون زيادة مماثلة في التكلفة أو في مزيج المنتجات.
5_ التغير في القيمة المضافة.	تغيير محتوى المنتجات والقيمة بإضافة معلومات مبنية على الأبعاد الجديدة.
6_ قدرة الموردين في المساومة.	القدرة على التحكم في السوق عن طريق الأسعار أو توفير المواد أو التسليم أو جودة المواد المشتراة.
7_ خلق مؤسسات جديدة.	خلق منتجات جديدة أو أسواق جديدة.

(1) المرجع السابق، ص231.

خلاصة الفصل:

تعتبر التكاليف عنصرا مهما لتحديد أسعار المنتجات، والتحكم الجيد فيها يعد متطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة باستخدام كل الأساليب الممكنة التي تساعدها في ذلك لتكتسب وضعية جيدة في السوق وتتفوق على منافسيها.

وفي هذا الفصل حاولنا التطـــرق إلى مختلف النقاط، وقد بدأنـــاها بالترتيب من استراتيجيات التكلفة التي بتبنيها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مباشرة، ثم تطرقنا إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بأسلوبين نراهما من الأساليب الحديثة والجيدة التي تهدف لربح الوقت والجهد. وبعد ذلك البحث عن التكاليف الحقيقية إذ يستعمل في ذلك التقدير الجيد للتكاليف منذ مرحلة التصميم (التكلفة المستهدفة)، وعمليات التحسين المستمر أثناء الإنتاج (Kaizen).

بينما يتم إيجاد التكلفة الفعلية بأسلوب حساب التكلفة على أساس الأنشطة (ABC)-، والتي بدورها تعتمد على تحليل القيمة الذي يقسم الأنشطة ويركز على التي تضيف قيمة للمؤسسة، ويلغي التي لا تضيف قيمة. ويكون كل هذا باستخدام نظام معلومات واتصالات يواكب الأساليب والتطورات الحاصلة في المؤسسة وفي المحيط.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

صيدال

إن ظاهرة العولمة بما تحمله من تغيرات في جميع المجالات انعسكت على المؤسسات وخاصة الاقتصادية التي تواجه رهانات كبيرة للبقاء والاستمرار، ويعتبر قطاع صناعة الأدوية من أهم القطاعات الحيوية في العالم و هو في نفس الوقت ليس كغيره، وهذا راجع لمتعامليه ولمنتجاته التي يجب أن تتميز بالجودة العالية والمواصفات المطلوبة.

ومن أشهر المخابر المتداول أدويتها في العالم ككل هي: Astra Zeneca، Roche، Novartis، Aventis، Pfizer ، هذه الأخيرة التي تعتبر أول مؤسسة لصناعة الأدوية على الصعيد الدولي فهي تقوم بتعبئة مواردها لخدمة التقدم العلاجي والإبداع فيه، فقد أنشأت Pfizer في سنة 1849 في الولايات المتحدة وتتواجد في فرنسا منذ نصف قرن، وهي منتشرة في أنحاء العالم وتتعامل مع 13000 باحثا، وقد بلغ إنفاقها على الأبحاث الطبية 7.1مليار دولار في سنة 2003 على مراكز بحثها المتواجدة في (أمريكا، وبريطانيا، واليابان، وفرنسا)، وتقوم بتقديم 20 دواء جديدا في مدة خمس سنوات، في حين بلغ رقم أعمالها: 5.2 مليار دولار في سنة 2003[(1)].

ولخصوصية القطاع تمر مخابر الأدوية العالمية بوضعيات حساسة للمنافسة المتزايدة للأدوية الجنيسية[*] مما يفرض عليها تنويع تشكيلاتها والاهتمام أكثر بالبحث والتطوير بالرغم من أن قطاع الصناعة الصيدلانية أكبر مستهلك للبحث والتطوير.

أولا- تنافسية الصناعة الصيدلانية على المستوى العالمي.

I-1- التحولات العالمية في الصناعة الصيدلانية:

إن التأخر الذي شهده قطاع الصناعة الصيدلانية في إعادة تنظيم مؤسساته يُفسر بطبيعة السوق الصيدلانية من جهة، وبالقيود القانونية والأخلاقية والتقنيات الاقتصادية من جهة أخرى، فالدواء ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق بالأوليات المعيشية(نوعية الحياة، الصحة،...)، إذ أنه منتج يخضع للرقابة ولقوانين صارمة بالإضافة إلى تكلفته المرتفعة:

---

(1) www. Pfizer. fr, (Decembre, 2004).

* Médicaments génériques.

- يخضع للرقابة لأنه في قلب نظام الصحة؛

- يخضع لقوانين صارمة لأنه يتعلق بالصحة والوقاية كما هو الحال بالنسبة للأمراض البشرية، فقد يكون الأصل في المأساة، مثل دواء La Thalidomide الذي قد ينعكس على أجيال كاملة؛

- مكلف جدا للطاقة والوقت والأموال عندما نعلم أن تركيبة واحدة من بين 10.000 محاولة بحث تسوق باسم دواء، وأنّ عمليات الإبداع تصل في المتوسط إلى 15 سنة، وتكلفة دواء واحد يمكن أن تصل إلى ثلاثة مليارات دولار، وأنّ ثلاثة أدوية فقط من بين عشرة لها مردودية جيدة وفي الغالب بعد 20 سنة من الاستغلال[1].

كما يُفسر هذا التأخر للصناعة الصيدلانية الأحداث الاستراتيجية الحالية والعالمية المتسارعة، والتي تتميز بعولمة الأسواق وارتفاع تكاليف الابداع والتأثير الكبير للمتعاملين في الصحة، وكذا التغيرات المتزايدة للإبداع التكنولوجي في المجال.

وباختصار تشمل هذه التحولات أربعة أوجه أساسية تتمثل فيمايلي:

أ- **ثقل الاستثمارات:** إن مدة تكوين منتجات جديدة تبقى لمدة طويلة نوعا ما، ومنافسة الأدوية الجنيسية وحماية براءات الاختراع كانت أصل ارتفاع تكاليف البحث والتطوير، فإذا كان تطوير دواء يتطلب 125م دولار في سنة 1986، و514م دولار في سنة 1995، فهو يتطلب اليوم أكثر من 600م دولار.

ب- **عولمة الصناعة الصيدلانية:** والتي مست أيضا الصناعة الصيدلانية، فالمخابر الكبيرة في العالم ملزمة أن توسع تواجدها، وأن تصل إلى مؤسسات عالمية بتوسيع حدودها الجغرافية والعلاجية.

ج- **نمو القدرات بين المتعاملين في أنظمة الصحة:** التي تعتمد على التنافسية وعلى مبادرة الخواص وهذا تحت شروط منها:

---

[1] www.eurasante. Com (février 2005).

- النمو البطيء للصناعة؛
- سياسات تقييد الميزانية؛
- شيخوخة الشعوب وبروز علوم وتكنولوجيات حديثة.

من خلال هذه الشروط تحاول مؤسسات القطاع موافقة الأهداف التي قد تكون في بعض الأحيان متناقضة(تخفيض العجز الاجتماعي، التضامن، تنافسية الصناعة،..)، وهذا بالاعتماد على أنماط تنظيمية تستند على الإدارة وعلى المراقبة المالية، وبتحفيز التأثير الكبير للمتعاملين الجدد في الصحة(منظمات خاصة لتأمين المرضى، مسيري نفقات الصحة، المستهلكين،..)، وبتبني الاستراتيجيات المستندة على التنافسية(التكلفة- الفعالية).

د- **الابداع التكنولوجي:** هو التحول الكبير الذي يؤخذ بعين الاعتبار والذي تسيطر عليه الكيمياء، أو بمعنى آخر التكنولوجيات الجديدة في علم الأحياء المطبقة حاليا في الصناعة الصيّدلانية.

I-2- الاستراتيجيات المتبناة من المخابر العالمية:

في مواجهة هذه التغيرات الاستراتيجية في الصناعة الصيدلانية ذهبت مؤسسات القطاع إلى زيادة حجمها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة استثماراتها وتخفيض تكلفتها، وإعادة هيكلة البحث بالتجديد لتقديم أدوية مبتكرة، للحصول في الأخير على مخبر يتبنى ثلاث استراتيجيات ممكنة هي:

- انتشار الملكية،
- الفصل بين الأنشطة الكيميائية والصيدلانية للمجموعات التي تعمل على الإثنين معا؛
- التعاون.

وللوصول إلى هذا ركّزت المخابر العالمية على ثلاث عناصر هي:

I-2-1- في مجال البحث: تسارع التحالفات.

إن المخابر العالمية التي تبحث عن امتلاك التكنولوجيات الجديدة المعقدة، والتي هي بالمقابل مكلفة جدا تلجأ إلى استراتيجيات التحالفات لاقتسام المعارف والتجهيزات وتخفيض التكاليف المرتفعة للإبداع. ونفهم من خلال هذا لماذا 20% من ميزانيات البحث والتطوير للمخابر الكبرى (من10 إلى 35% حسب المخابر) يُسخر لعولمة البحث وأكثر من نصف التحالفات بين المخابر الصيدلانية وشركات التكنولوجيات الحيوية تتحمل ما يزيد عن 10 ملايير دولار في السنة[1].

I-2-2- التنمية:

وهذا باللجوء إلى المصالح ذات القيمة المضافة المرتفعة، فأكبر المخابر العالمية توجه أنشطتها نحو تعاقدات مع شركات لخدمات متخصصة(في الدراسات التطبيقية العامة، دراسات الإدارة، التحاليل الاحصائية، التحاليل الكيميائية،...)

هذه العقود في مجال البحوث التنظيمية في مختلف التخصصات تسمح للمخابر باستعمال موارد إضافية لتسريع النمو وامتلاك الكفاءات في المجالات العلاجية وبلوغ معدلات نمو كبيرة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا بلغ معدل النمو 25%، وفي أوروبا 40%، وفي فرنسا بلغ 60%.

I-2-3- التصنيع بالمقاولة من الباطن:

تلجأ المخابر الكبرى في العالم إلى تبني المقاولة من الباطن كاستراتيجية بدراسة دقيقة ومعمقة لتنمية قدراتها والتركيز على الأنشطة الأساسية للمخبر. وحسب دراسة قدمها المكتب الاستشاري BSG[2] أوضح فيها إلزامية استخدام المقاولة من الباطن في الأنشطة الأساسية للمخابر بالنسب التالية:

---

[1] www.eurasante. Com (février 2005).
[2] Idem.

-أنشطة البحث والتطوير: والتي كانت نسبة إدخال المقاولة من الباطن في سنة 1995 من 25-30% في حين يجب أن تتراوح مابين 40-45% في سنة 2005.

-أنشطة الإنتاج: كانت 10% في سنة 1995 بينما يقدر أن تتراوح بين 15-20% في سنة 2005.

- أنشطة التسويق: كانت تتراوح بين 4-5% في سنة 1995 بينما يقدر أن تتراوح بين 8-10 % في سنة 2005.

إن الاهتمام بالعناصر السابقة الذكر(الإبداع، التطور، والتصنيع بالمقاولة من الباطن) في ظل هذه التغيرات التي يشهدها العالم ككل والصناعة الصيدلانية بالخصوص يؤدي إلى اكتساب مزايا تنافسية وتقديم مخابر ومؤسسات صيدلانية قابلة على عرض الأحسن مع الأخذ بعين الاعتبار لخصوصية المنتج المقدم.

من خلال الوضع الحالي والحساس لقطاع صناعة الأدوية في العالم والاستراتيجيات المتبناة من قبل المخابر العالمية أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية أن تكون في مستوى هذه التحولات، هذه المؤسسات التي لم تحقق الكثير إذ تغطي 20 % من استهلاك الجزائر والذي يقدر بـ 600 مليون دولار، هذا ما جعل الدولة تضع قوانينا تشجع الاستثمار في الميدان للتقليل من الاستيراد.

ثانيا- التعريف بمجمع صيدال ونشأته .

وتعتبر صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة عن إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجا حيا لمستقبل الصناعة الصيدلانية في الجزائر بمركب للمضادات الحيوية بالمدية، ووحدة للأبحاث متعلقة بالأدوية والتقنيات الصيدلانية، وثلاثة فروع كل فرع يقوم بإنتاج نوع معين من الأدوية وهي:

- فرع فرمال: يقوم بإنتاج الأشكال الجلينية (Galénique) الآتية: أقراص، جعب، مراهم، مقطرات، شروب محاليل، مساحيق، معجون أسنان؛

- فرع بيوتيك: يتولى إنتاج المحاليل المكثفة؛
- فرع أنتيبوتكال: مختص في الأشكال الجلينية الآتية: حقن، مراهيم، شروب، وأقراص.

وتجدر الإشارة إلى أنّ صيدال ساهمت في رفع الإنتاج الصيدلاني الوطني من 46 مليون دينار سنة 1974 إلى 417 م دج سنة 1990[1] إلاّ أن إنتاجها يبــقى ضعــيفا.

II-1- نشأة المجمع[2] :

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي، وأسنــد لها مهمة ضمان احتكار الدولة للاستيراد والتصنيع والتسويق للمنتوجات الصيدلانية. وبعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية ثم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنــية للإنتــاج الصيدلانــي بمقتضى مرسوم 82/161 الصــادر في أفريل 1982. وتمثلت ممتلكاتــها في: وحــدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي كان بحــوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية وتحت إشرافها.

وقد تم التسليــم الرسمي للمؤسســة سنة 1988 حيث أُسندت لها مهمــة احتكــار وإنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات المقلدة والمتفاعلة قصــد تموين السوق الجزائرية بشكل كافٍ ومنظــم، ثم غيرت التسمية سنة 1985 لتصبح "صيــدال".

وتبعا لتطبيق الإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية في سنة 1984، وقد اختيرت من بين المؤسسات الأولى للحيازة على قانون شركة ذ.م.م في 1993.

كما سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة بمشاركتها في كــل العمــليات الصناعية أو التجاريــة، وفي سنة 1997 انتهجت المؤسسة مخطــطا لإعادة الهيكلــة أدى إلى تحَوّلــها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02 حيث طرأت أولى التحولات علــى الصعيد التنظيمي- الذي كــان مركزيا في السابق- فتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاثــة فروع هي: بيوتيك، وفرمال، وأنتيبوتكال (وهــذا ما يسمى بالتنظيم

---

(1) بوسالية سفيان، زغيب لمياء: **المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة**، مذكرة ليسانس جامعة قسنطينة، إشراف الأستاذ: عادل عبد الرزاق (2002-2003)، ص 31.

(2) www.saidalgroup. Com. (Juillet 2004).

الأفقي)، وتم إحداث تنظيم عمودي بالشراكة مـــع الأجانب مثل فايزر وغيرها من المؤسسات العالمية.

وقد قام مجمع صيدال بتطـــويرهدفه الاجتماعي سنة 1998 إلىعمليات البحث في مجال الطب البشري والبيطري أدت هـــذه التحولات القانونية التي ارتكـــزت على كفاءة فـــي التسيير إلى نمو منتظم خلال العشرية الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك بلغ الإنتاج سنة 1999 مستوى قياسيا يقدربـــ 112 مليون وحدة، والمبيعات بـــ4600 مليون دينار جزائري.

وقد أبرَم مجمع صيدال عدة عقود تصدير تجاه العراق والسنغال، كما سمحت الوضعية المالية الجيدة له بالدخول في بورصة القيم المنقولة سنة 1999 بقيمة سهم 800 سآنذاك .

II-2- فروع ووحدات صيدال[1] :

أ- **أنتيبيوتكال** "ANTIBIOTICAL ":

مركز هذا الفرع مركب المضادات الحيوية بالمدية، الذي يتوفر على:

- عمارة لتصنيع الأدوية بالتجزئة عن طريق التخمير؛
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق التركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة؛
- عمارتين للإنتاج ذات تخصيص صيدلاني: الأولى مخصصة للبنسلين، والثانية وحـــدة لإنتاج لوازم التغليف والخدمات العامة الضرورية لمختلف الوظائف.

بدأ مركب المضادات الحيوية الإنتاج سنة 1988، واختص في الأشكال الآتية: حقن، مراهم، شروب، أقراص.

ويتميز هذا المركب بمزايا هي:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة؛
- مخابر تحليل تسمح بالرقابة الكاملة للنوعية؛

[1] www.saidalgroup. Com (Juillet 2004).

- قدرات عالية لدى المستخدمين في تصنيع منتوجات ذات جودة عالية؛
- روح عملية عالية في مجـــال تكنولوجيا التجزئة وأشكال الصـــيدلة المعقدة: الحقن، والجعب؛
- خبرة تتجاوز12 سنة في صناعة المضادات الحيوية بالتخمير والتركيب النصفي.

ب- **بيوتيك:** "BIOTIC".

مقره يتواجد بالحراش، وقد نشأ بعد إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية صيدال وتم إقامة الفرع في 02 فيفري 1998، وتتكون بيوتيك من ثلاث وحدات للإنتاج:

- وحدة الحراش: تتخصص في إنتاج المراهم المختلفة والمحاليل والشروب؛
- وحدة جسر قسنطينة: التي تنتج المحاليل المكثفة والأنبولات والتحاميل؛
- وحدة شرشال: التي تنتج محلول Hemodilys، و تغطي السوق كليا بهذا المحلول.

هذا الفرع أخذ علـــى عاتقه إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية برسم مخططات تنظيمية للفرع، وإعادة تنظيم نـــشاطات وحـــدة العبور التـــابعة لـــه والتي تقوم بتخليص جميع المعاملات الجمركية للبضائع الخاصة بفرع بيوتيك والفروع الأخرى.

- وعلى مستوى الشراكة فقد شاركت رام فارما (الأردن) لتعليب مادة " Tomacite " (لأقراص 10 ملغ و 20 ملغ) وذلك سنة 1998.
- وتجربة ثانية مع مؤسسة Medicuba لمنتج Pyrazonamide، وهي أقراص مضـــادة للســـل. وقد عادت هذه التجربة بفائـــدة كبيرة على الفرع وعلى التقنييـــن الذين تمـــكنوا مـــن استكمال هذه العملية في ظرف ثلاثة أشهر.
- وتجربة ثالثة مع مؤسسة دار الدواء من أجل صناعة قطرات العيون "Collyres" فـــي وحدة جسر قسنطينة.

ويتمتع بيوتيك بالمميزات التالية :

- معرفة علمية عالية في مجال الإنتاج الصيدلاني؛
- وحدتين لإنتاج المحاليل المكثفة بأحدث التكنولوجيات؛

- منتوج محلي وحيد للمحاليل المكثفة.

ج- فرمال:" PHARMAL ".

مقره كـــائن بالدار البيضاء، وله ثلاث وحدات إنتاجية: الدار البيضاء، وقسنطينة، وعنابة. ويهتم هذا الفرع بإنتاج الأشكال الآتية: أقـــراص، مـــراهم، قطرات، شـــروب، محاليل، مساحيق، معجون الأسنان. ويتميز فرمال بالمميزات التالية :

- أكثر من 80 سنة خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني، كما أن لها طاقة إنتاجية هامة.
- معرفة عملية في ميدان الإنتاج والرقابة والتحليل.

د- الوحدات التـــجارية: أنشـــأت الوحـــدة التجارية المركزية سنة 1996 بهدف تخزين وتوزيع منتجات مجمع صيدال، ولضمان خدمة جيدة للزبائن (أكثر من 300 بين القطـــاع العام والخاص). وللتقرب أكثر من العملاء أنشأت وحدتان: وحدة توزيع الشرق بباتنة في سنـــة 1999 بـــ 50 عاملا؛ ووحـــدة التوزيع للغرب بوهران: في سنة 2000 بـــ 40 عاملا.

والتنظيم العملي للمجمع كالآتي:

التنظيم العملي لمجمع صيدال[1].



(1) عن صيدال. 2004.

II-3- الشراكة:

بعد صدور قانون النقد والقرض في 1990، وتطبيق النصوص الأولى المتعلقة بتشجيع الاستثمارات الأجنبية في الجزائر قامت صيدال بالاتفاق مع مؤسسات دولية في إطار الشراكة لتحقيق الأهداف التالية:

- زيادة حصة السوق المحلية؛
- إدماج المجتمع في سوق محلية ودولية في إطار تسجيل الجزائر في المنظمة العالمية للتجارة"OMC"؛
- التحول التكنولوجي-وامتلاك المعارف "Le savoir faire"؛
- تحضير مجمع صيدال لإدماج البحث والتطوير في المنتجات الجديدة؛
- توسيع تشكيلة الإنتاج بحسب نوعيتها والأسعار التنافسية والأرباح.

- التعاقدات الصناعية:

قامت صيدال بالتعاقد مع المخابر الأجنبية والمحلية لتصنيع الأدوية في الجزائر، هذه العقود تتعلق بالمخابر التالية:

Pfizer, Aventis Pharma, Groupement pharmaceutique europeen, Spimaco, **JPM,** Acdima, **Dar** el dawa, Solupharm.

- وقد تم تدشين مصنعين بواد السمار بالجزائر يوم 23 جوان 2002 بالشراكة بين الجزائر وكل من Aventis وPfizer لإنتاج قائمة المنتجات في كل الأشكال الجافة والسائلة للأدوية العلاجية المضادة للالتهاب والمضادات الحيوية [1].
- كما أبرمت صيدال وبفايزر عقد شراكة لإنشاء مصنع " فايزر فاكتورينغ صيدال" لتصنيع 8 أصناف علاجية تتمثل في: مضادات الالتهاب، المضادات الحيوية، حبوب ضغط الدم ومسكنات الأعصاب. وكذا عقدا آخر مع Aventis لشركة إنتاج المضادات الحيوية ومضادات ضغط الدم.

[1] www.saidalgroup. Com **(Juillet 2004).**

وهاتان الشرَاكتان تعملان على تغطيـــة السوق الجـــزائريـــة بالأقراص والكبسولات، كما تـــتعهدان بالمحافظة على البيئة وذلك بالعمل عـــلى معالجة النفايـــات السائـــلة ومعالجة الهواء.

- وقد تم التعـــاقد أيضا مع Glaxweelcome (وتصـــنف هذه الشراكة مـــن أكـــبر الشراكات العالمية في المجال الصيدلاني) بهدف تطوير تشكيلة المنتـــجات التـــي تنتجها صيدال من أجل تغطية أكبر لمتطلباتها داخل السوق الداخلية.
- كما تمت الشراكة مع Aldaph Pierre Fabre و Nono Nordisk لإنشـــاء مصنع ينتج 75 نوعا صيدلانيا مثل مضادات السرطان، وبصفة خاصة مادة الأنسولين.
- صيدال والمجمـــع الصيدلانـــي الأوروبي "Somedial" تتمركز الشركة بالمنطقـــة الصناعية واد السمار، وتتمثل قائمة المنتوجات في الأشكال الجافة والسائلة والعجينية. وتخص الفروع العلاجية التالية: المضادات الاسيتامينية وموانع الحمل.
- صيدال دار الدواء (الأردن) Joros: تأسست في سنة 1999 وبدأ الإنتاج في سنـــة 2001، ونـــص الاتفاق على إنشاء مؤسسة بوحدة جسر قســـنطينة (الجزائر) لصنـــع قطرات العين.
- صيدال أكديما "Tapho ": وهي شركة تأسست من طـــرف صيدال وأكديما بسيماكو JPM في ســـنة 2000 وأطـــلق عليها اسم الشركة العربية تاسيليTapho، وقد قامت بإنتاج أدويـــة العـــيون بالإضافة إلى المنتجات المحقنة.
- صيدال إيلي ليلي " Illi lilly ": تعتبر إيلي ليلي أول منتج عالمـــي لدواء الأنسولين، وتتواجد في أكثر مـــن 156 بلد عبر العالم، وتـــركز الشركـــة على إنتاج سلسلة مـــن منتجات المخبر الأمريكي كمضادات الالتهاب.

بالإضافة إلى كل هذه التعاقدات هناك اتصالات للشراكة مع سوريا، وإمكانيات للشراكة جنوب–جنوب.

كما أن صيدال تقوم بالتصدير إلى عدة دول هي[1] :

إيـطاليا، السودان، تشـاد، تنزانيا، مالي، السنيغال، النيجر، بوركينافاسو، كوت ديفوار، جنوب إفريقيا، العراق، الكامرون، ونيجيريا.

ثالثا- التسيير في مجمع صيدال سنة 2003[2].

شهدت سنة 2003 لمجمع صيدال حركة كبيرة كانت نتيجتها ارتفاعا محسوسا في رقم الأعمال وفي الإنتاج بحيث تم تسجيل نمو بـــ 5% بالمقارنة مع 2002، وقد كانت النتيجة الصافية 482 مليون دينار في سنة 2003 مقابل 187مليون دينار في 2002. هذان المؤشران(رقم الأعمال والأرباح) يفسران تنافسية المؤسسة والتسيير الصارم، ويكشفان عن الوضعية المقبولة لصيدال. وفي إطار سيرورة "الجودة" ساعدها تكثيف العمليات لنيل شهادة ISO 9001 Version 2000، وفي نفس المحور الاستراتيجي ثمنت صيدال سوقها الخارجي في2003 بفتح أسواق في مالي وإفريقيا الغربية.

كما سجلت أشغال 2003 إتماما لورشة إنتاج الأنسولين وبذلك تقدم حلا لطلب مرضى السكري، إلى جانب تطور واضح في ميدان التصنيع؛ حيث أبرمت عقود مع ست (06) شركات وطنية ودولية لإنتاج 16 مليون وحدة بيع، وكانت استفادتها جيدة من المعارف والقدرات الإدارية وخاصة لـــ Aventis وPfizer.

وبالموازاة منح وزير الصناعة لعمال صيدال الذي يبلغ 3700 عاملا جائزة أول سعر جزائري في الجودة، وهو دليل إضافي لملائمة الاختيارات الاستراتيجية للمجمع وإرادته في تقديم أرباح فعلية للمساهمين وللمرضى. هذا الإدراك للمسؤولية الثقيلة التي يتحملها المجمع هو ما جعل الطموح للتقدم المستمر.

---

[1] Sante + : Mensuel d'information medical, N° 7 ,Janvier 2004,p 44.

[2] كل الأرقام المقدمة في هذه النقطة هي عن : Groupe **SAIDAL** : Raport de gestion **2003** ; Direction générale

III-1-المبيعات.

أ- المبيعات المحققة:

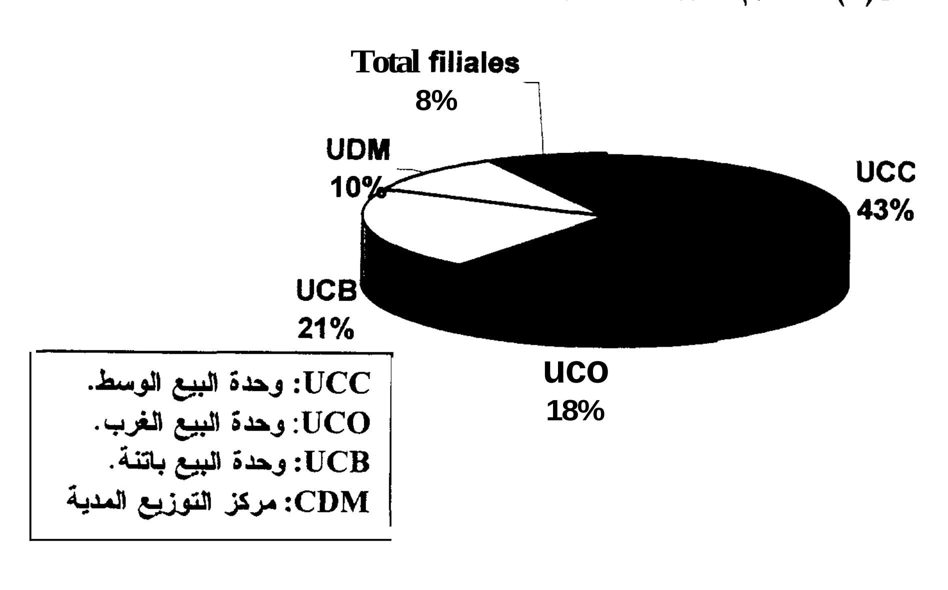
	سنة 2002	سنة 2003	تطور 02/03 بـــ %
الوحدات (1000وحدة بيع)	**123.000**	122.540	/
القيمة (1000 دج)	5.692.414	6.003.661	%5+

حجم المبيعات الذي يقدر بـــ 6 ملايير دينار -المحقق خلال سنة 2003- في مختلف وحدات البيع للمجمع يدعم تنافسية منتجات صيدال في السوق. وترجع أسباب هذه المبيعات إلى:

- مجهودات التسويق؛
- المنتجات المتاحة؛
- العمل الجيد لنظام معادلة الطلب والعرض؛
- التحكم الجيد لدوران المخزون.

وقد كان تقسيم المبيعات حسب مراكز البيع كالتالي: (الشكل01).

شكل(1): تقسيم المبيعات حسب المراكز



ب- المبيعات حسب الأهداف:

	أهداف 2003	تحقيقات2003	نسبة التحقق %
الوحدات (1000وحدة بيع)	129.520	122.540	%95

إن الأهداف التي سطرت تحققت بنسبة 95 % (بالوحدات) و90 % (بالقيمة).

2.III- الإنتاج.

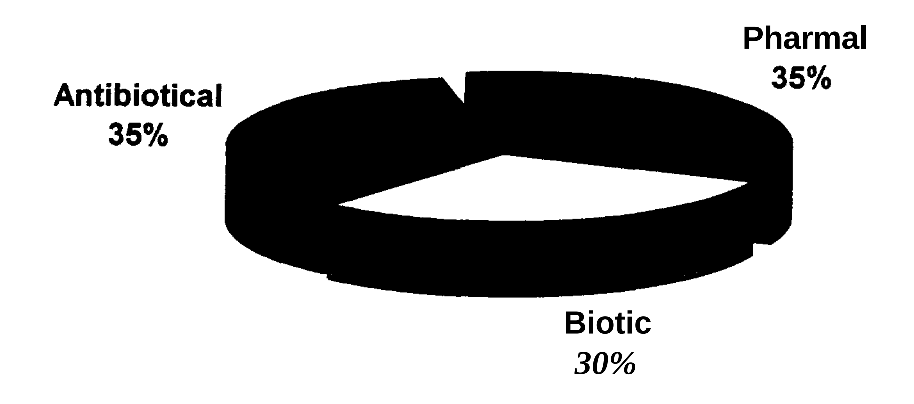
أ- الإنتاج المحقق:

	سنة 2002	سنة 2003	تطور 02/03 بـــ %
	4.827.116	5.230.655	

كانت نسبة الزيادة عن سنة 2002 بـــ 3% (بالوحدات) وبـــ 8% (بالقيمة).

ويتم تقسيم الإنتاج حسب الفروع كالتالي: (الشكل 2).

شكل(02): تقسيم الإنتاج حسب الفروع



ب- الإنتاج المحقق بالمقارنة مع الأهداف المسطرة:

	أهداف 2003	تحقيقات2003	نسبة التحقق %
الوحدات (1000وحدة بيع)	134.569	124371	%92
القيمة (1000 دج)	6.039.136	5.230.655	% 87

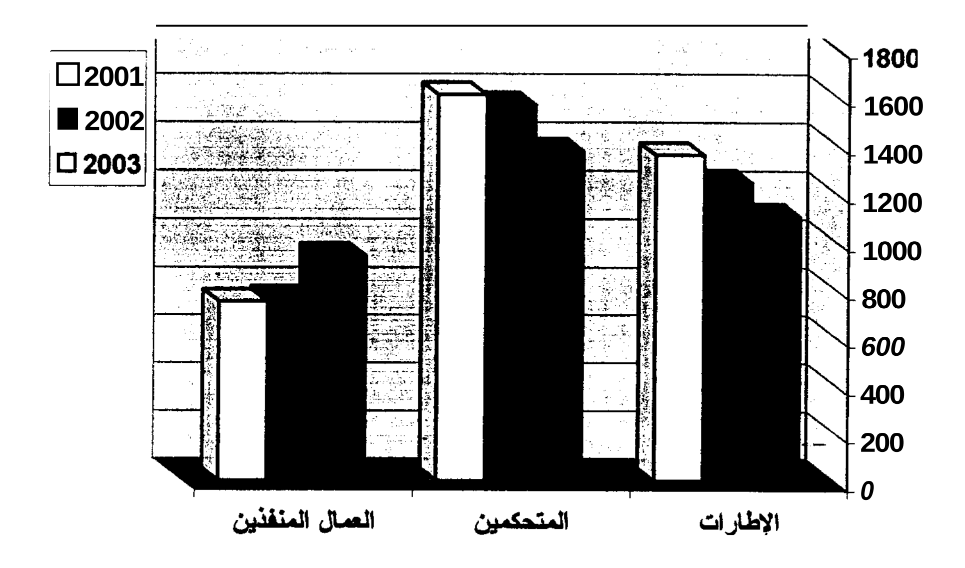
إن تحقيق الأهداف كان بنسبة 92% (بالوحدات) وبنسبة 87% (بالقيمة).

3.III- الموارد البشرية:

في نهاية سنة 2003 كان عدد عمال مجمع صيدال 3706 عاملا أي بزيادة 143 عـــاملا (4 %) على المستوى العام.

أ- تطور الأفراد حسب الأصناف الوظيفية:

الأصناف الوظيفية	2001	2002	2003	%
الإطارات	1.103	1.241	1.355	**%9+**
المتحكمين	1.371	1.562	1.604	**%3+**
العمال المنفذين	938	760	747	**%2-**
الإجمالي	**3.412**	**3.563**	**3.706**	**%4+**



ب- التكوين:

إنّ تأهب صيدال لنيل شهادة ISO 9001 Version 2000 أدى إلى وضع برنامج تكوين واسع تم تحقيقه بنسبة كبيرة تحت إشراف المجموعة الكندية Pentacle، هذا من جهة ومن جهة أخرى لتكملة التكوين المرتبط بإدارة الجودة نفذت المؤسسة برامجا أخرى في مجالات التسيير المرتبط بإدارة التغيرات، وخاصة في الوظائف الأساسية المتعلقة بـ: تقنيات الإنتاج الصيدلاني، والمراقبة، والإدارة، والتسويق،...

III.4- التسويق.

- تمت دراسة السوق خلال سنة 2003 حول منتجات التشكيلة الحالية ومشاريع المنتجات المستقبلية لسنتي 2004، 2005. فالعديد من الدراسات تمت بطلب من فروع الإنتاج وأخرى بطلب من مركز البحث والتطوير، وأخيرة بطلب من إدارة التسويق والمعلومات الطبية.

III.5- إدارة الجودة.

في إطار التحسين المستمر لأفراد المجمع استفاد المعنيون من تكـوين يمـس الجوانـب التالية:

- قياس الجودة: Qualimètre وسيلة للتشخيص الذاتي تهم كل الفروع ومركز البحـث والتطويروالإدارة العامة؛
- الاتصالات؛
- المقياس ISO 14001؛
- الجودة، والوقاية، والأمن، والمحيط؛
- Kaizen، Les 5S، Kanban؛
- القيادة على مستوى الفروع والإدارة العامة ومركز البحث والتطوير؛
- التأهيل.

III.6- البحث والتطوير.

في إطار تصميم وتطوير الأدوية الجنيسية "Génériques" تم التوصـل إلـى النتـائج التالية:

- إنهاء ثماني"8" ملفات صيدلانية؛
- تحقيق 12 دراسة لإمكانية التحقق:
  - فرع أنتيبيوتيكال: 08.
  - فرع فرمال: 03.
  - فرع بيوتيك: 01.

إنّ رقم أعمال الاستشارات الخارجية لمراقبة الجودة المقدم من طرف مركز البحـث والتطوير قُدر بـ: 5.531.300 دج أي +38 % عن مبلغ الاستشارات لسنة 2002.

III.7- التنظيم والإعلام الآلي.

بدأ التحضير لبرنامج شامل للإعلام الآلي وهذا لوضع الانترانت Intranet كمرحلة أولى في الدار البيضاء، ومن بين التطلعات وضع مجموعة أنظمة للتسيير في ترشيد الأمن والأرشيف والإدارة،...

III.8- المتعاملين.

إن أعمال 2003 تميزت باستمرار جهود التطوير في إطار المخطط الاستراتيجي للمجمع على المدى الطويل، بالإضافة إلى المتعاملين القدماء لصيدال أبرمت عقود أخرى بهدف تصنيع وتسويق الأدوية الجنيسية. فسجلت سنة 2003 عرض 11 منتجا جديدا في السوق و5 منتجات أخرى قيد التسجيل وكذا تحويل المعارف من المتعامل الصيني MEHECO حول دوائين، والمتعامل الايطالي ALLCHIM حول منتج ضروري للطب الحيواني.

ونسجل مجهودات الاستثمارات المباشرة التي كُرست لورشة للأنسولين (Insulines Aventis) وهذا تحت الإشراف التقني للمتعامل نفسه(Aventis)، والأشغال اقتربت على نهايتها.

كما سجلت 2003 مفاوضات تجارية مع المتعاملين الأجانب الأتية:

YETCO(اليمن)، PHARMCOSMA (مالي)، VACSERA (مصر).

III.9- الوقاية والمحيط.

ركزت صيدال خلال سنة 2003 على أنشطة لتحسين المحيط تمحورت حول:

- إزالة المخزون الميت ومعالجة المنتجات غير الصالحة والمرفوضة؛
- الاعتناء وتشكيل المساحات الخضراء؛
- تقديم اجراءات تهدف لحماية المحيط.

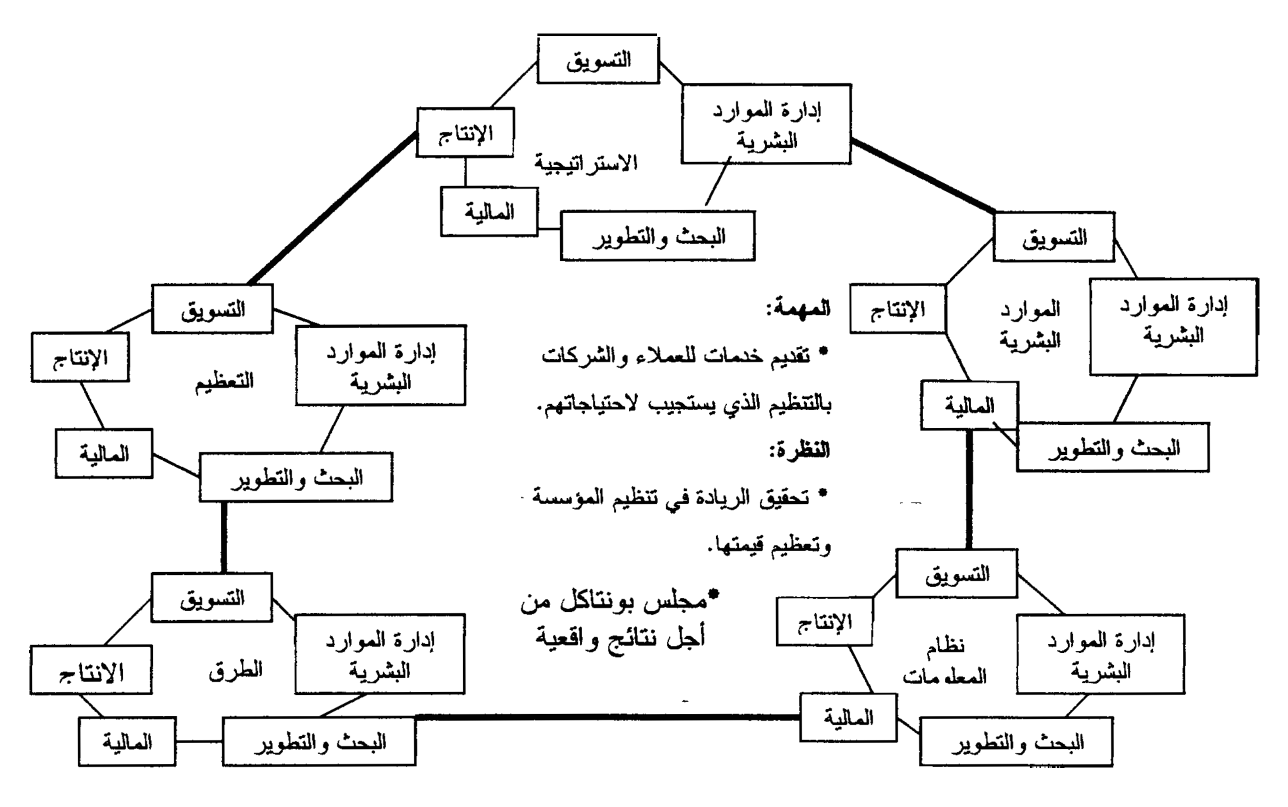
رابعا- استراتيجيات صيدال التنافسية.

تعتبر صيدال من المؤسسات الجزائرية الرائدة وطنيـــا بهدف احتكار السوق الوطنية وولوج السوق الدولية. فمن خـــلال دراستنا التي تم القيام بها في المجمع وبعض وحداته وفروعه توصلنا إلى أنها تبنت استراتيجيات وتقنيات جديـــدة، وهذا لإدراكها أن المنافسة الدولية أصبحت على الجودة والسعر والتقنيات الحديثة المستعملة.

واعتمدت صيدال على مجموعة بونتاكل الكندية لمساعدتها وفق امكانياتها للحصول على شهـــادة الجـــودة العالمية ISO 9001 نموذج 2000 كمرحلة أولى، وقد ارتكزت المقاربة التي قدمتها مجموعة بونتاكل على: الجانب الاستراتيجي، ثم الموارد البشرية، فنظام المعلومات، وكذا طرق التسيير والتصنيع لتقديم الأحسن.

وتلخص مقاربة بونتاكل في الشكل العام رقم(01):

شكل(01): الشكل العام لمقاربة بونتاكل



المصدر: عن صيدال، 2002.

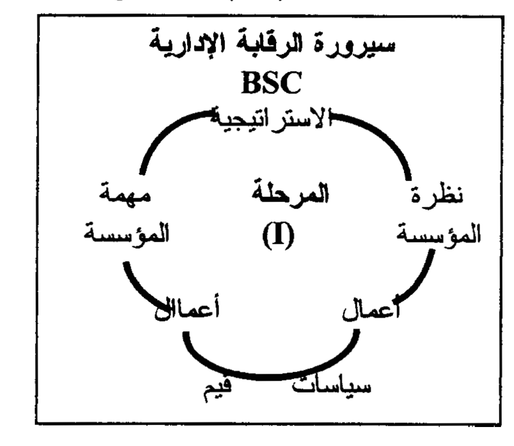
- **الاستراتيجية العامة لصيدال.**

إن الاستراتيجية المتبناة من طرف صيدال تعتمد على الإدارة بالأهداف (BSC*) التي تنطلق من نظرة المؤسسة ومهامها، وتترجم بنشاطاتها وتحكمها سياسات وقيم ليكون في النهاية مخطط النشاطات ثم وضع الميزانية وترتيب الأنشطة حسب أولياتها. وأثناء العمل تكون المتابعة السنوية للأهداف (لوحة القيادة) والمتابعة في حلقة التحسين المستمر.

وتلخص هذه الخطوات في الشكل رقم02.

* BSC: **Balanced Score Card.**

شكل(02): نموذج الاستراتيجية المتبناة من صيدال.



المرحلة(II)

مخطط التنفيذ

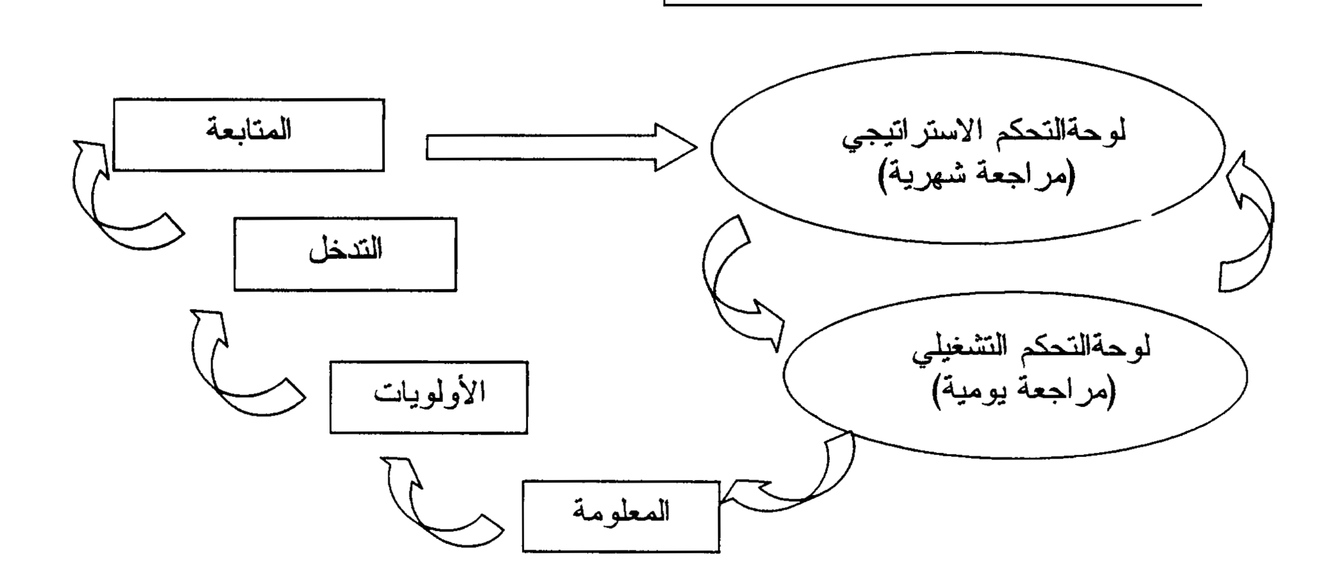
الميزانية

الأوليات: من خلال تحليل التداخل بين مخططات التنفيذ، ويتم وضع الأولويات حسب الأهمية.

1

متابعة الأهداف من خلال لوحة التحكم

التحسين المستمر
عمليات التحسين المستمر



والآن يتم التطرق إلى استراتيجية الإدارة بالأهداف (BSC) التي تبنتها صيدال لتحسين تنافسيتها من خلال جانبها النظري ثم مدى تطبيقها عل مستوى المجمع ككل وعلى مستوى فرع فرمال بصفة خاصة.

1.IV- سيرورة الإدارة بالأهداف BSC:

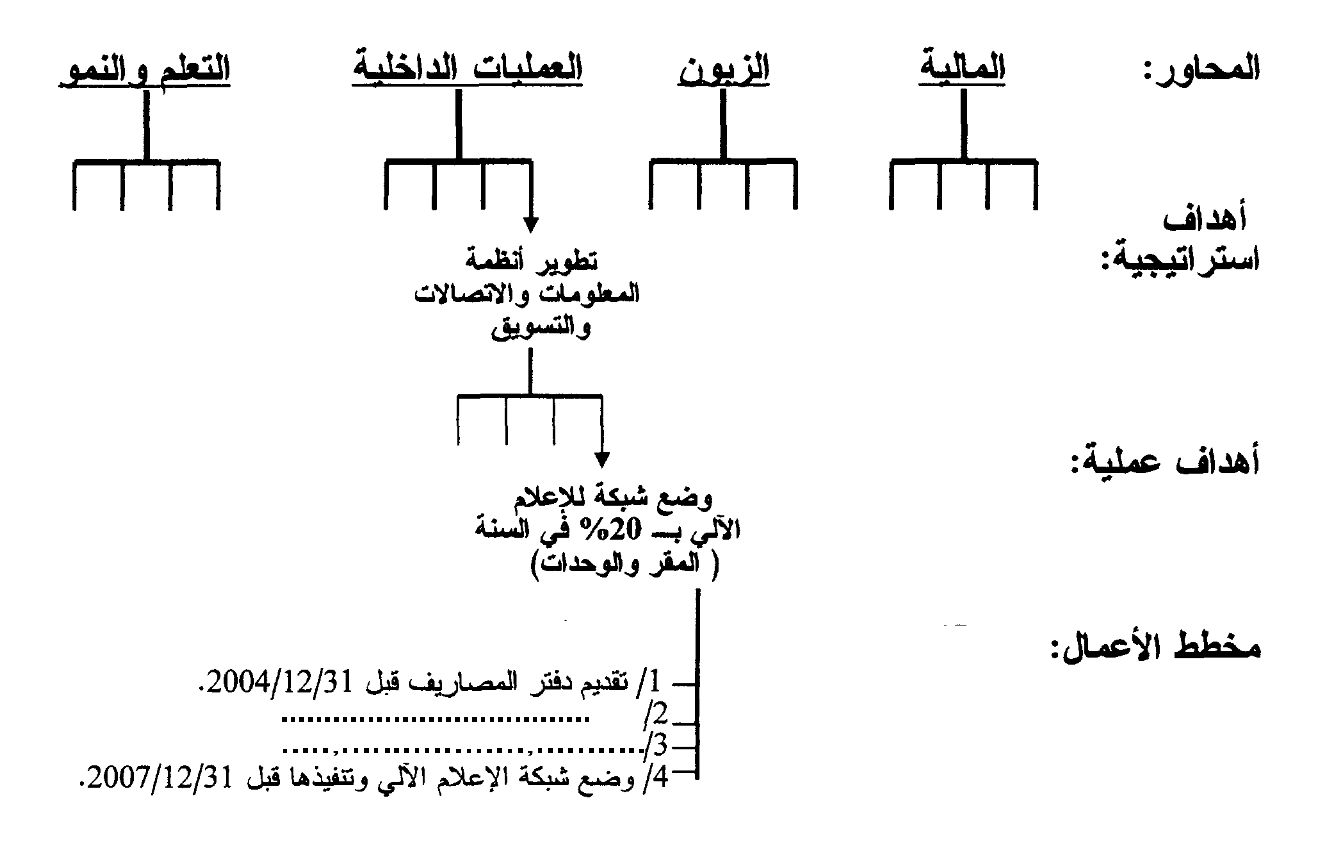
تعتبر الإدارة بالأهداف BSC وسيلة حديثة في النظام الإداري المعاصر أدمجتها صيدال لأهميتها، ولـــها مزايا عـــديدة وبشكل مباشر إذا تـــم الاستعمال الجيد لوسائل وممتلكات المؤسسة. وتحقيق الإدارة بالأهداف في صيدال يتعلق بقدرتها على تعبئة أفرادها حول أهدافها وجمع الوسائل المالية الضرورية لذلك.

وقد ركزت الاستراتيجية على أربع محاور رئيسية متمثلة في: المالية، والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وكل محور يحوي أهدافا استراتيجية تعني المجمع ككل، ويندرج تحت كل هدف استراتيجي أهداف تشغيلية تخص الفروع والوحدات التابعة لكل فرع، و بالنسبة للأهداف التشغيلية يتم التفصيل فيها على مستوى الفرع في شكل ورقة تضم التفصيل و المدة المقدرة للتحقيق مع ايضاح الوحدة المعنية بالهدف.

أما على مستوى الوحدة فمن خلال الهدف العملي يتم تحديد ورقة لمخطط الأعمال تشمل:

- الهدف الاستراتيجي؛
- الهيكلة المعنية كأن تكون دائرة الموارد البشرية مثلا؛
- الهدف العملي؛
- العمليات التحتية التي تخدم الهدف العملي؛
- تحديد المسؤوليات لكل عمل؛
- الآجال الواجبة لإتمام العمل؛
- ميزانية القيام بالعمل.

وتوضح كل هذه الخطوات في الرسم التالي:



وتتم المتابعة وفق هذه المخططات.

ولمزيد من التفصيل أنظر الملاحق:(06، 07، 08، 09، 10).

والآن يتم القيام بتفصيل كل محور من المحاور الأربعة والأهداف الاستراتيجية التي وضعتها صيدال على مستوى الإدارة العامة والفروع ثم الوحدات.

- **المالية:** وهذا بالإجابة على السؤال: كيف نحن في نظر المساهمين ؟

قد وضعت أهدافا لبلوغ رقم أعمال معين، وبالتالي زيادة أرباحها لاكتساب حصص في السوق. فكانت أهدافها الاستراتيجية هي:

- مؤسسة مربحة: ضمان أحسن مردودية لرؤوس أموالها بالوصول إلى نسبة من الربحية تقدر بـ 15% في السنة.
- مؤسسة تضمن نموا دائما: باحترام المعايير، والأخذ بالحسبان للمقتضيات الاجتماعية والاقتصادية وحتى الإنسانية في ظل التحولات الوطنية والدولية. وهذا بوضع أهداف تتمثل في التكفل الكلي على مستوى المواد الأولية والفضلات على

طول السنة. بالإضافة إلى هاذين الهدفين الأساسين على المستوى المالي هناك آخرين هما:

- مؤسسة تنمي أسواقها الوطنية المحلية والدولية؛
- مؤسسة تنمي متعامليها.

و الهدف من ذلك تحسين صورة المؤسسة في نظر المساهمين.

❖ **الزبائن** : كيف ينظر الزبائن إلى" Saidal " ؟

قد وضعت عدة أهداف للإجابة عن هذا السؤال هي : الصورة، الخدمة، السعروالجودة. ومن أجل تحقيق ذلك تبنت صيدال أهدافا استراتيجية تتمثل في:

- مؤسسة تنافسية : وهذا بتلبية حاجات الزبائن من خلال الجودة العالية، وبالأسعار المقبولة، وبالإنتاج المتواجد. ويتم هذا بـ :
  - تخفيض نسبة عدم رضا الزبائن إلى 25 % في السنة؛
  - القيام بنشاطات تحسين المنتج سنويا.
- مؤسسة تمتلك صورة ممتازة لعلامتها: وهذا بتنمية صورة علامة المؤسسة على المستوى الوطني، وكذا التعريف بالمؤسسة على المستوى الدولي، ولجوء المؤسسة إلى استخدام الأنظمة المعيارية (الشهادات الدولية ISO مثلا) حيث تبنت مشروع (ISO 9001 نموذج 2000) وتعمل على إتمامه قبل نهاية السنة بالإضافة إلى تقديم الجديد دائما من أجل الإبداع المستمر.
- مؤسسة مبدعة:
  - تنفيذ نظام للسهر التكنولوجي والتنافسي؛
  - تطوير وإنتاج أدوية تأخذ بعين الاعتبار للمواصفات المتفق عليها؛
  - تحفيز مشاريع البحث.

❖ **العمليات الداخلية** : تحديد الأهداف بطرح السؤال: ما هي فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة ؟

بالإضافة إلى الجودة والإنتاجية حددت صيدال أهدافا أخرى تتمثل في :

- تحسين أنظمة التنظيم والإدارة، وهذا بـــ :
  - تكييف التنظيم للتحولات الاقتصادية والاستراتيجية في المؤسسة؛
  - تحسين أنظمة التخطيط والتسيير للمؤسسة.
- تنمية أنظمة المعلومات والاتصالات والتسويق، ويكون بـــ :
  - التحكم في إدخال المعلوماتية في عمليات التسيير؛
  - تنمية شبكة أنترَنت وأنترنيت (Intranet et Internet)؛
  - التحكم فـــي سيـــرورة التسويق من خـــلال أدوات التحليل (دراسة السوق، السهر التنافسي، المعلومات الصيدلانية، معدل استعمال أدوية صيدال...)؛

تحسين الاتصالات الخارجية باتجاه العملاء.

- تحسين التحكم في التصنيع، وهذا بتطوير التحكم في عمليات التسيير والتصنيع وتعظيم معادلة العرض والطلب في السوق.

بالإضافة إلى تطوير السهر الاستراتيجي وتشجيع البحث والتطوير بالمؤسسة.

❖ **التعلم والنمو:**

هل نحن مبدعون ؟ تخدم الإجابة عن السؤال النقاط التالية: الإبداع، التكويـــن المستمر، تحفيز العمال. و يتم الوصول إليها وفق هذه الأهداف:

- تحسين الكفاءات المرتبطة بالتحـــكم في عمـــليات التســـيير والإدارة، وهذا بتطوير برنامج تكوين يهدف إلى رفع كفاءات الفرد والجماعة إلى مستوى المنصب.
- تطوير الكفاءات في مجـــال التكنولوجيات الجـــديدة للمعلومات والاتصالات، وهذا بمصاحبة التكنولوجيات الجديدة المتبناة ببرامج تكوين للتحكم الجيد بها" NTIC ".
- وضع سيـــاسات أوأنـــظمة لتقييم الأفراد والجماعات تعتمد على الأهداف التي تـــطمح لها مـــن خلال الأنظمة الحديثة للتخطيط، وكذا تحسين ظـــروف العمـــل لتحفيز العمال على الإنتاج.

بالإضافة إلى BSC اعتمدت صيدال على أساليب أخرى منها: نموذج التأهيل، وآلية التحسين المستمر، ونظام إدارة بالجودة، ونموذج مراقبة الفعالية، وكلها تخدم وتكمل الإدارة بالأهداف.

IV.2- نموذج التأهيل.

قد تبنت صيدال هذا النموذج الذي وضعه مجلس بونتاكل والذي يتكون من ثلاث مراحل أساسية: أولها التشخيص، ثم تخطيط النشاطات، وتقييم الاستعمال الأمثل للموارد وهذا بتعظيم قيمة المؤسسة واستمرارية الجودة.

أ-التشخيص للتأهيل :

- التشخيص التنافسي: يكون بتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على المستوى التكنولوجي والإنتاجي وكذا الجودة.
- التشخيص التكنولوجي: وهذا لتقييم حالة التكنولوجيات بالمقارنة مع الرواد العالميين، وكذا تقييم انحرافات الأداء والأرباح الممكنة للتأهيل التكنولوجي.
- تشخيص الإنتاجية: حالة الأداءات وعمليات تسيير اليد العاملة، وتقييم الأرباح الممكنة لإنتاجية أحسن وهذا باستغلال التجهيزات وعمليات وطرق التسيير.
- التشخيص بالجودة: وهذا بتقييم حالة جودة المنتجات، وقياس التحكم في عمليات الإنتاج الحالي للمؤسسة، وكذا تقييم الأرباح على مستوى الجودة التي تنتج بالتحكم الجيد في العمليات الداخلية.

بعد القيام بالتشخيص على جميع هذه المستويات تقوم المؤسسة بوضع مخطط لنشاطات التأهيل، ثم تقيم الاستعمال الأمثل للموارد المحدودة لها، ويتم هذا بتعظيم قيمة المؤسسة.

- **تعظيم قيمة المؤسسة :**

ويكون هذا بالابتكارات التكنولوجية وتشمل :

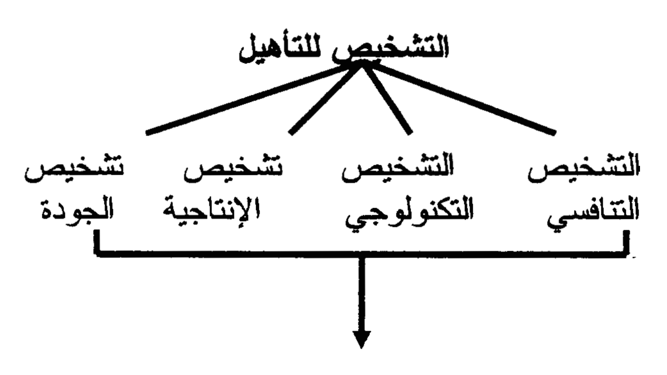
- تقييم الجهود لتأهيل تكنولوجيات المؤسسة.
- مقارنة أهمية التكنولوجيات المتعلقة بتحسينات التكنولوجيات الموجودة.

- **استمرارية الجودة (نظام إدارة الأعمال بالجودة SMQ [*]):**

وهذا بتحديث العمليات التي لها تأثير على الجودة، والتحكم في عمليتي التكوين والمراقبة.

ونلخص هذا النموذج في المخطط التالي:

نمـــــوذج للـــتأهيـــل (مقاربة بونتاكل)·



مخطط النشاطات

استراتيجية التأهيل

تقييم الاستعمال الأمثل للموارد المحدودة للمؤسسة

<u>**تعظيم المؤسسة**</u>	<u>**استمرارية الجودة**</u>
الابتكارات	نظام إدارة الأعمال بالجودة **SMQ**
التكنولوجية	تحديث العمليات التي لها تأثيرعلى الجودة
وهذا بعمليات التحسين المستمر	التحكم في العمليات

المصدر: مقاربة بونتاكل؛ صيدال، سنة 2002.

* SMQ : Système de Management de la Qualite.

ب- آلية التحسين المستمر.

وتعتمد صيدال في تبني مقاربة التحسين المستمر على عدة مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** الاستراتيجية:

وتشمل المهارات الاستراتيجية للتسيير:

- القيادة ؛
- تسيير الوقت والممتلكات؛
- الاتصالات الفعالة؛
- تسيير المعارف؛
- توجيه الزبائن؛
- ولاء الزبائن.

- **المرحلة الثانية:** المعلومات:

وتتحصل صيدال على المعلومات بالتشخيص على جميع المستويات، وتكون مثلا عن طريق:

- التشخيص بالجودة وهذا بـ: قياس الجودة"Qualimètre"، استقصاءات الزبون، والاستماع إلى الزبون؛
- وعن طريق التشخيص التنافسي: حيث تبنت صيدال أسلوب مقارنة الأداء، ودربت إطاراتها للاعتماد عليه كأسلوب للتنافسية.

- **المرحلة الثالثة:** الأولويات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأولويات.

- **المرحلة الرابعة:** اختيار أسلوب التدخلات:

يتم فيها اختيار الأسلوب الموافق لإمكانياتها- من بين أساليب Pentacle المقدمة- كأسلوب Kaizen الذي تبنته مؤسسة صيدال.

- **المرحلة الخامسة:** اختيار الأسلوب:

وتعرض مجموعة بونتاكل عدة أدوات اختارت صيدال منها:

- التاءات الخمس (5S)؛
- أسلوب Kamban؛
- Les 5 Pourquoi؛
- Poka Yokee؛
- Ishikawa.

- **المرحلة السادسة:** مخطط النشاطات والتدخلات.
- **المرحلة السابعة:** قياس النتائج.

ويتم هذا بـــ:

- لوحة التحكم في التسيير؛
- عمليات متابعة الإدارة؛
- مؤشرات الأداء؛
- المحاسبة بالأنشطة.

- **المرحلة الثامنة:** إثبات نظام الإدارة بالجودة SMQ وفق ما يلي:
  - المقاييس؛
  - مخطط الجودة؛
  - منح الشهادة للمنتج.

ج- نظام الإدارة بالجودة: SMQ.

نلخص نظام الإدارة بالجودة في المخطط الآتي:

نمــوذج الإدارة بالجــودة SMQ .

هل العمليات لها تأثير على الجودة

نعم

يجب التحكم فيها

كيف

إجراءات العمل

قدرات وتكوين

مراقبة وقياس

هل يوجد تكوين خارجي

نعم

لا

يجب تحديد الإجراءات:

- الهدف.
- ميادين التطبيق.
- من يفعل ماذا؟
- تحديد المسؤوليات.
- تجنب المصادر المتعارضة

يجب اظهار آثار الشهادة:

- بإثبات أو شهادة.
- الأشكال الأخرى للإثبات الملموسة

يجب وضع مخطط دقيق:

- أهداف التكوين.
- وسائل الانتقال.
- وسائل التقييم.
- المعرف المكتسبة.
- تسجيلات توضح أن العمال يتبعون التكوين.
- نقاط الاشتراك الموجودة

يجب تحديد المراقبات:

- معايير التنفيذ.
- معايير القبول.
- نشاطات حول اللاجودة وعدم المطابقة.
- وسائل للتفريق بين المراقبة المنفذة وغير المنفذة.
- التقنيات المستعملة لجمع وتحليل المعلومات حول المنتجات والعمليات

المصدر: مقاربة بونتاكل، صيدال، 2002.

بالإضافة إلى هذا النموذج هناك عمليات تسيير أخرى تتمثل في :

- مسؤوليات الإدارة (التسيير والأهداف)؛
- العمليات المتعلقة بالزبائن (تطور الأعمال والعقود)؛
- تسيير الملفات والمعطيات والمعلومات؛
- تسيير مشروع التصميم والتطور؛
- عمليات الشراء والتحكم في الموردين؛
- التحكم في تجهيزات القياس؛
- تسيير آليات التحسين المستمر؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- تسيير البنية الفنية (صيانة التجهيزات) .

وللسيرالحسن تتم المراقبة على كل مستوى على حدى، ولهذا تبنت صيدال نموذج مراقبة الفعالية للمؤسسة.

3.IV- نموذج مراقبة الفعالية:

ويكون النموذج وفق:

- سيرورة المراقبة: وتتمثل المهمة في مجال ونطاق الرقابة، وتتم عبر المراحل الآتية:

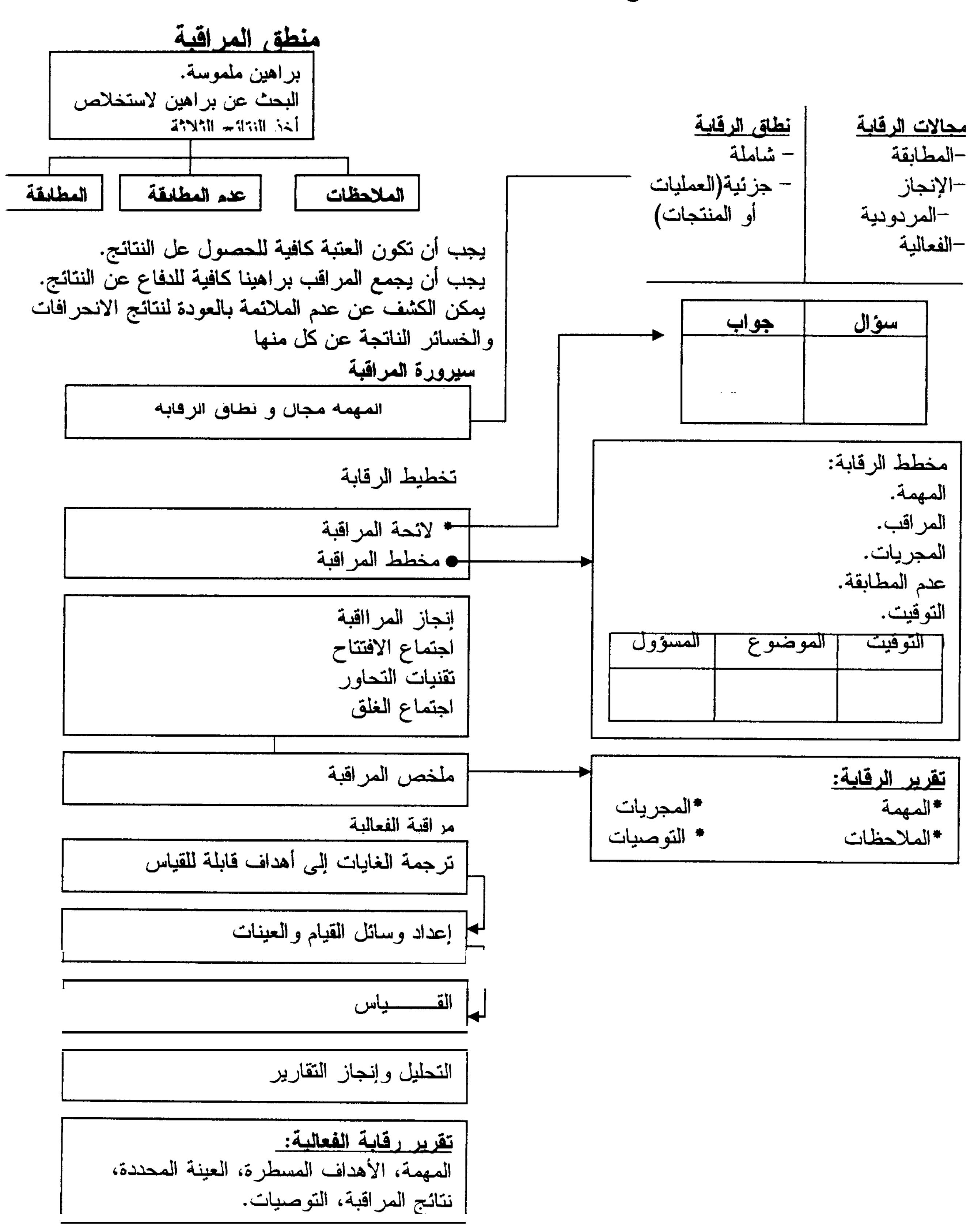
1- تخطيط الرقابة: وهي لائحة المراقبة ومخطط الرقابة؛

2- إنجاز المراقبة؛

3- مراقبة الفعالية.

وتفصل أكثر في المخطط التالي:

نمـــوذج مراقبـــة الفعــــاليـــة



المصدر **: عن صيدال**،2003.

خامسا- تقييم استراتيجية وأساليب صيدال.

1.V- تحليل الإدارة بالأهداف: خلال سنتين تقريبا من التطبيق كانت نسب التحقيق المتحصل عليها حتى أكتوبر 2004 كما يلي[1]:

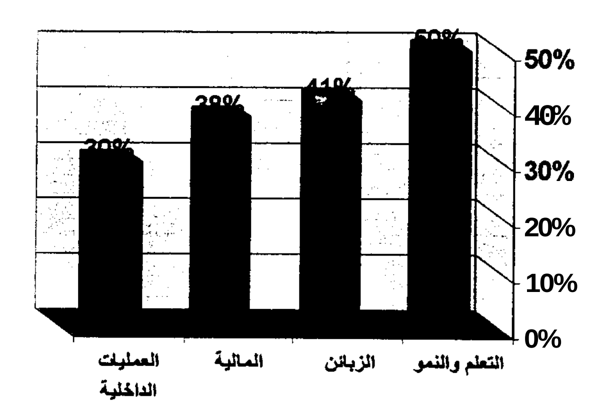
❖ حسب المحاور سُجلت النسب الآتية:

محور التعلم والنمو: 50 %.

محور الزبائن: 41 %.

محور المالية: 38 %.

محور العمليات الداخلية: 30 %.



❖ حسب الفروع:

فرع بيوتيك: %50

وحدات البيع والتوزيع: 43 %

المؤسسة الأم: 43 %

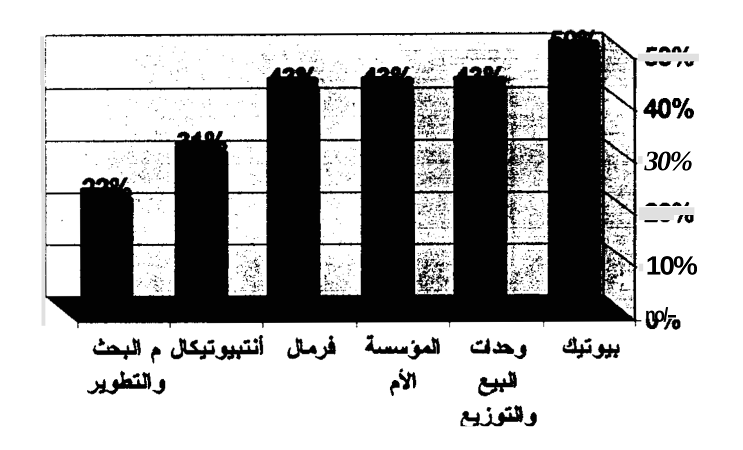
فرع فرمال: 43 %

فرع أنتبيوتيكال: 31 %

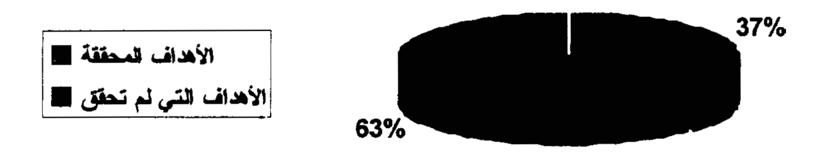
مركز البحث والتطوير: 22 %

---

(1) Rapport de direction de I'audit, analyse et synthese, **2004.**



وهذا يعني أنه من بين 163 هدفا محددا تم تحقيق 60 حتى أكتوبر 2004 أي 38%.



إذا أخذنا فرع فرمال مثلا حيث نسبة التحقق هي: 43% فمن بين 21 هدفا مسطرا للفرع ككل (المقر وكل الوحدات) تم تحقيق 9 أهداف عملية و8 أهداف لم تتحقق اطلاقا و4 أهداف مازالت محل تحقيق. ونذكر في الجدول التالي بعض الأهداف التي لم يتم تحقيقها وأسباب ذلك والجهات المسؤولة:

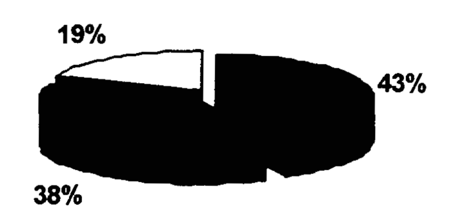
الهدف العملي	الوحدة المعنية	السبب
•تقديم منتجات جديدة في السوق.	وحدة الدار البيضاء	• غياب الوسائل الضرورية؛ غياب القدرة على التصميم.
•وضع شبكة الإعلام الآلي 10% في السنة.	المقر والوحدات	• لم يتم وضع خطة عمل لمختلف الهياكل.
•تحسين ظروف العمل في سنة.	وحدة عنابة	....

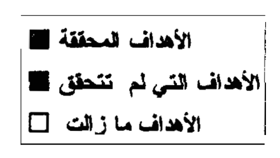
وأما الأهداف المحققة فمنها:

- ❖ تقليص احتجاجات الزبائن إلى الصفر؛
- ❖ التحصل على شهادة ISO 9001 Version 2000 في سنة؛
- ❖ وضع برنامج مناسب للتكوين؛
- ❖ تثبيت النسبة VA/CA إلى 51 % وقد وصلت إلى 71.50 %؛
- ❖ تطوير اتقان الأفراد للتكنولوجيات الجديدة NTIC؛.

وباقي الأهداف التي لم تتحقق بعد يعود السبب إلى عدم بلوغ الآجال المحددة لذلك.

تحقيق الأهداف لفرع فرمال





❖ **مزايا ومساويء تطبيق BSC في صيدال.**

- **المزايا:**

o تركيز الاستراتيجية على أربع محاور(المالية، والزبون، والعمليـــات الداخليـــة، والتعلم) يسمح بأخذ نظرة اجمالية للمؤسسة؛

o تسمح بتطبيق الاستراتيجية إلى أسفل المستويات؛

o تنمي مؤسسة متماسكة؛

o تسمح بالتنفيذ المستمر؛

o تسمح بتطويق وتركيز الجهد على عجز النظام في جميع المستويات؛

o تسمح بإيجاد وضعية حقيقية لسير عملية تحقيق الأهداف؛

o تحسين الاتصالات؛

- تحسين نظام العمل وتسهيل اتخاذ القرار.

بالرغم من المزايا التي ذكرناها عن BSC فلها عدة مساويء نوجزها فيما يلي:

- إجراء ثقيل التطبيق؛
- الضرورة إلى أدوات قياس ذات كفاءة عالية؛
- الضرورة إلى مجهود مستمر وشاق لمتابعة التنفيذ.

2.V- مقارنة الأداء :

إن مقارنـــة الأداء هي عـــمل معمق لقياس الأدوات الخـــاصة بالمؤسسة وبمتعامليها وتكييفها مع امكانياتها، كـــما أنها تشجع العمال لملاحـــظة عمل الآخرين والترتيب الذي تحظى به بين المؤسسات الأخرى. وأول تطبيق لمقارنة الأداء الوظيفية كان بوحدة قسنطينة حيث قامت إطارات الوحدة بزيارة مؤسسة (Packaging) "EMBAG" الكائنة ببرج بوعريريج -وهذا لنيلها شهادة الجودة ISO 9001- لمعرفة الاجراءات التي تَتَبَّعتها اللجنة. وقد استفادت إطارات المؤسسة الكثير من هذه الزيارة، حيث تم التعرف على الجوانب التي ركّزت عليها اللجنة وطرق الإدارة الجيدة، والنقاط الإيجابية التي أشّرتها لجنة الشهادة.

3.V- التاءات الخمس (LES 5S):

قـــد تبنت صـــيدال أســـلوب التاءات الخمس لانخفاض تكلفة استعماله، وقد قامت بتدريب أفراد كل المصالح عليها، والآن يتم تطبيقها بشكل فعلي في المؤسسة. وقد ظهرت نتائجها الجيدة في تقليل الفوضى بأماكن العمل، وفي ترتيب الأغراض وبالتالي التقليص من الجهد والتكلفة.

4.V- التحسين المستمر(KAIZEN):

يعتـــمد علـــى اللقاءات والاجتماعات من أجل التحسين المستمر لعمليات الإنـــتاج والتخزين للمـــواد الأولية والمنتجات التامة الصنع، وقد تم الاستعانة في ذلك ببعض الأدوات الحـــديثة الأخرى كالصـــيانة المسبقة الشاملة TMP، وتخطيط المواد MRP ، وأسلوب KAMBAN.

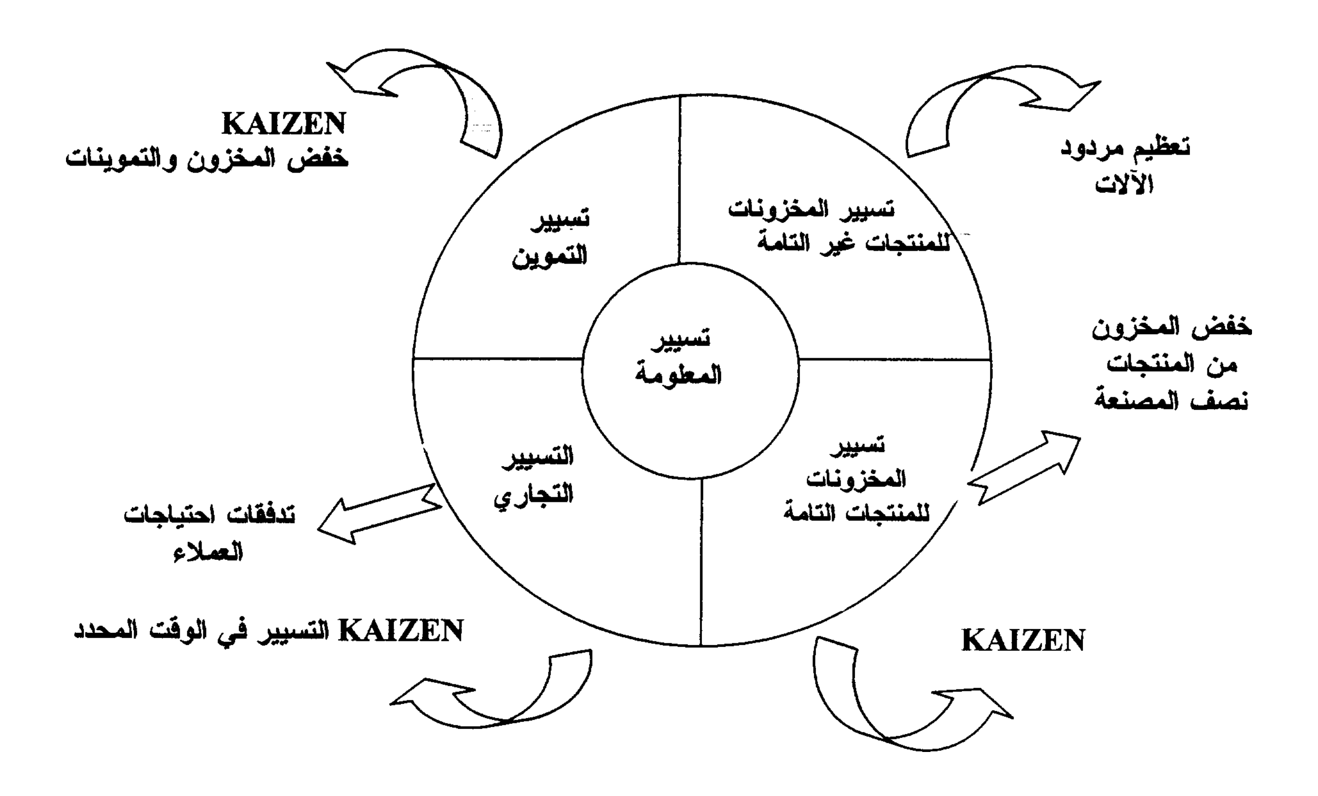
وقد كانت مستويات تطبيق KAIZEN كما يلي:

- **تسيير التموين:** وهذا لخفض المخزون والتموينات بـ:
  - التسيير في الوقت المحدد.
  - تخطيط سيرورة المخزون وتفادي التبذير.
  - تسيير المخزون بـKAMBAN و MRP.
  - التنظيم بالتاءات الخمس.
- **تسيير المخزونات للمنتجات غير التامة:** وهذا بـ:
  - تعظيم مردود الآلات.
  - التاءات الخمس.
  - الصيانة الشاملة المسبقة TMP.
- **تسيير المخزونات للمنتوجات التامة:** وهذا بـ:
  - خفض المخزون من المنتجات نصف المصنعة.
  - خفض التبذير.
  - تسيير المخزون بـ MRP.
  - التسيير في الوقت JIT.
- **التسيير التجاري:** وهذا بـ:
  - التسيير في الوقت الحقيقي.
  - تخطيط العمل وخفض التبذير.

- **تسيير المعلومة:** وهذا بالربط بين كل ما سبق من خلال التدفقات واحتياجات العملاء.

وتلخص حلقة التحسين المستمر في الشكل التالي:

الشكل (1): حلقة التحسين المستمر.



المصدر: عن صيدال، 2003.

إن تطبيق آلية التحسين المستمر لم تظهر نتائجه بشكل فعلي.

V-5- أسلوب Ishikawa:

هو أسلوب ياباني يستعمل لكشف الخلل في المهام بالإرجاع إلى الأسباب الحقيقة، ومن ثم إيجاد الحلول الممكنة ومتابعة تنفيذها، فتكون الجهة المتسببة واحدة من الخمس:

- اليد العاملة؛
- المواد الأولية؛
- الآلات؛
- أساليب العمل؛
- مكان العمل.

وفي كل جهة يتم طرح أسئلة لا تتعدى الخمسة وحتما يكون الجواب، وعند تحديد كل الأسباب تـقدم الحلول الممكنة. وقد أعطى هذا الأسلوب حلولا كثيرة عند تبنيه في الوحدة بتَتَبُع المهام والخلل إن وجد، ثم الحلول الممكنة والمهام التصحيحية الواجب اتخاذها ومتابعة تنفيذها، ويتم كل هذا تحت إشراف دائرة تأمين الجودة في المؤسسة. وأدى استعمال هذا الأسلوب إلى اختصار الوقت والتقليل من التكلفة ومعرفة الجهات المسؤولة عن المشكلة، وبالتالي معالجتها بسرعة.

V.6- التخطيط في المؤسسة:

تقوم المـؤسسة بالتخطيط الأمامي؛ أي تجمع المعلومات من قسم التسويق ووحدات التوزيـع التابعة للمـجمع، ثم تحولها إلى مخـطط إنتاج بحيث تُقدَر المبيعات من خلال المعلومات السابقة، ثم تُدرَس هذه التوقعات عـلى مستوى المـدير وتنزل إلى المستويات المخـتلفة للمؤسسة لتحديـد الاحتيـاجات لـكل قسم، ثم تعاد مرة أخـرى إلى المديرية للمصادقة عليها من طرف المدير.

ويعتمد هذا التخطيط على الإدارة بالأهـداف بحيث يشارك كـل أفراد المؤسسة من العمال العاديين إلى الإطارات في وضع المخطط بتحديد أهداف كـل دائرة، والتي بدورها تصب في خدمة هدف المؤسسة.

7.V- المتابعة والرقابة:

اعتمدت المؤسسة في متابعة ومراقبة المهام والأنشطة على عدة وسائل وقد ذُكِر أسلوب Ishikawa الذي يهتم بكشف الانحــرافات ومعالجتها لربـــح الوقت والجهد عن طريق الأسئلة الخمسة. وهناك وسيلة أخرى هي لوحات القيادة التي تهتم بتتبع النشاطات؛ فلـــوحة القيادة التشغيلية تخـــص كل دائرة وتسجل يوميا بعلامات (خضراء لتقدم النشاط وحمراء لعدم تقدمه) مدى تقدم العمل بها، ثم تُنقل شهريا إلى لوحة قيادة الــنتائج لكل نشاط مـــن أنشطة الدائرة، وفي النهاية تنقل نتائج كل دائرة بشكل تام إلى لـــوحة قيادة استراتيجيـــة تجمع فيـــها أنشطة كل الدوائـــر ليتضح في الأخيـــر سير العمل ومعرفة التأخر إن وجد ثـــم تبريره فمعالجته، ويشتـــرك في هذه العملية كل أفراد دوائر الوحدة في عمل جماعي متناسق.

أنظر الملاحق الخاصة بلوحات القيادة (11..)"Les tableaux de bord ".

من خلال هذه النقاط التي تم التطرق إليها استطاعت صيدال تحسين وضعيتها من خلال زيادة حجم المبيعات وتنوع المنتجات بشكل ملحوظ، كما يُسجل تحسين في تكوين العمال، وينتظر تحسين أكثر للأداء وتخفيض مستمر في التكاليف عند التطبيق النهائي والجيد للأساليب المذكورة في هذا العنصر.

خلاصة الفصل:

يتميز قطاع الصناعة الصيدلانية بخصوصية عن باقي القطاعات الأخرى حيث يتعلق بالصحة والوقاية، ومن خلال هذه الخصوصية تم التركيز في هذا الفصل على نقاط أساسية؛ أولها تنافسية المخابر العالمية على المستوى الدولي والتي تتضمن التحولات العالمية في هذه الصناعة، والاستراتيجيات المتبناة من طرف المخابر الأولى في العالم بالاعتماد على البحث والتطوير وفق استراتيجية التحالفات لتخفيض التكاليف المرتفعة للإبداع التي تصل إلى 10 ملايير دولار في السنة، وكذا اللجوء إلى المصالح ذات القيمة المضافة المرتفعة لتحقيق معدلات نمو كبيرة، وأخيرا التصنيع من الباطن والتي باستخدامها تقلل هذه المخابر من تكاليفها بشكل ملحوظ.

وثاني نقطة تم التطرق لإليها هي الصناعة الصيدلانية الجزائرية والتي من خلال الدراسة التي تم القيام بها في المجمع تم الوصول إلى أن صيدال تبنت استراتيجيات تهدف إلى تحسين وضعيتها التنافسية -بالاعتماد على المجلس الكندي بونتاكل- تتناسب مع امكانياتها ومع معطيات المحيط الاقتصادي الجديد، وتضم هذه الاستراتيجية الإدارة بالأهداف التي ركزت على أربع محاور أساسية(المالية، والزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، وكل محور يحوي أهدافا استراتيجية وتشغيلية تخص كل وحدات وفروع المجمع. و بالموازاة استعانت صيدال مع BSC بـــ:

1) نموذج التأهيل يتضمن أولا التشخيص بأنواعه الأربعة: التنافسي؛ التكنولوجي؛ الإنتاجي؛ وبالجودة، وثانيا تعظيم قيمة المؤسسة بالتحسين المستمر، وثالثا استمرارية الجودة بنظام الإدارة بالجودة.

2) نموذج لمراقبة الفعالية يهتم بمراقبة عمليات المؤسسة بطريقة منظمة.

أما فيما يخص تقييم هذه الاستراتيجيات فقد سجلت صيدال نسبا متوسطة على العموم إلى ضعيفة في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة بالأهداف(50% لمحور التعلم، و41% للزبائن، و38% للمالية، وأخيرا 30% للعمليات الداخلية)، فمن بين 163 هدفا مسطرا وفق الاستراتيجية حققت 60 هدفا أي 38%. كمـــا أنها نجحت في الاعتماد على أساليب

حديثة تم تطبيقها بشكل فعلي منها: مقارنة الأداء، والتاءات الخمس، وIshikawa أدت إلى تقليص التكاليف والوقت ومعرفة المشاكل بدقة ومحاولة معالجتها، أما التحسين المستمر فهو في بداية تطبيقه ولم تظهر نتائجه بشكل جلي بعد.

إن صيدال وبالرغم من اعتبارها من أكبر المؤسسات الجزائرية وأحسنها إلا أنها تفتقر إلى دائرة المحاسبة التحليلية مما يجعل حساب تكاليف الوحدة المنتجة صعبا للغاية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قصورها في وضـــع نظام للمعلومات يربط الوحدات والفروع بعضها ببعض وبالإدارة العامة ككل سبّب صعوبة اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى هذا يعاني المجمع من عشوائية تخطيط الأهداف وعدم احترامه للآجال المحددة.

في الأخير يتوضح أن تبني صيدال للإدارة بالأهداف ومحاولة التحكم فيها خطوة جيدة للتحكم بتكاليفها لتحسين تنافسيتها، ولكنها غير كافية إذ يلزم عليها تحسين كفاءة إطاراتها وعمالها حسب الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسات العالمية.

خاتمة

خاتمة:

في وقت زادت فيه حدة المنافسة الدولية وأصبح العالم قرية واحدة ، وكثرت الاندماجات والتحالفات، ظهرت المؤسسات العابرة للقارات التي أدت إلى اتساع نطاق وحجم الأسواق والاتجاه إلى الأسواق العالمية بدلا من الأسواق المحلية، هذه المؤسسات التي تسعى في ظل هذه الاتفاقيات الدولية إلى الاستغلال العالمي لمواردها الرأسمالية والبشرية والتنظيمية.

وبتزايد هذه المؤسسات أصبح العملاء مستعدين لاقتناء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، وبالتالي الاهتمام أكثر بالمنتجات المبتكرة وذات الدرجة العالية من الجودة والثقة مع الأسعار الملائمة. وبهذا بدأت المؤسسات بالتركيز على مفهوم الميزة التنافسية؛ التي قد تكون بالوقت عن طريق تقليص وقت إنتاج وتقديم المنتج والتسليم في الوقت؛ وقد تكون بالجودة حين يتم تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يُشبع حاجات العملاء المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها مما يجعله أكثر رضا وعلى استعداد إلى دفع المزيد؛ كما قد تكون بالتكلفة التي تعتبر سلاحا تنافسيا فعّالا. فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط وتحكم جيد بالتكاليف، ومنه تسعى المؤسسات الرائدة عالميا في تحقيق التوازن بين الوقت والجودة والتكلفة وهذا بالتحكم الجيد بهذه الأخيرة وإدراك الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة على حساب التكاليف بشكل حقيقي وبطريقة تسمح بالمراقبة الفعّالة.

في هذا الإطار سُلِط الضوء في هذا البحث على التنافسية بما فيها الخاصة بالدولة وبالمؤسسة حيث تشمل التنافسية أربعة أنواع تتمثل أولها في التنافسية بالتكلفة التي تركز على الأجور، والتنافسية السعرية التي ترتبط بسعر الصرف، أما الثالثة فهي التنافسية التكنولوجية التي تتعلق بالبحث والتطوير، والأخيرة التنافسية الهيكلية التي تعتمد على هيكلة الأسواق. كما تمّ التطرق في الفصل الأول إلى الوضعية التنافسية على المستوى الدولي بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات؛ مجموعة دول المرجع التي تشمل الدول المتقدمة وقوتها في الاستثمار في المنتجات المستقرة، والدول المتقاربة التي تحاول اللحاق بالأولى

وقوتها في الاستثمار في المنتجات الحركية، والدول المتشتتة التي إنتاجها المحلي الخام منخفض وقوة اقتصادها في المنتجات الأولية، هذا ما يخص التنافسية الدولية.

أما تنافسية المؤسسة فتعتبر الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل أهم الأسس لبناء مزاياها. وقد لُخِصت أدوات تحقيق هذه المزايا في التشخيص الاستراتيجي والاستراتيجيات القاعدية ثم مقارنة الأداء وإعادة الهندسة ونظام تخطيط احتياجات المواد.

وكما تمّ التركيز على التكاليف كعنصر مهم باعتبار التحكم بها أساسا لتحسين تنافسية المؤسسة حيث وضّح الفصل الثاني النقاط التي يُركز عليها والمتمثلة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بأحد الأسلوبين التاليين: الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، ثم تأتي الخطوة الثانية بالبحث عن التكاليف الحقيقية باستعمال التقدير الجيد للتكاليف (التكلفة المستهدفة) وعمليات التحسين المستمر(Kaizen)، ومنها إيجاد التكلفة الفعلية بتبني أسلوب حساب التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) التي تعتمد بدورها على تحليل القيمة. وكل هذه النقاط تعتبر نظام المعلومات والاتصالات أهم عنصر لأداء المؤسسة وتقديم مزايا تنافسية، هذا فيما يخص الجانب النظري.

أما الجانب التطبيقي فقد أوضح أهم التحولات الطارئة للصناعة الصيدلانية في العالم والاستراتيجيات المتبناة من طرف المخابر العالمية لمواجهة هذه التحولات، كما تم التطرق بالتحديد إلى مؤسسة صيدال التي تبنت استراتيجية الإدارة بالأهداف للنهوض بالمجمع ككل، وأساليب أخرى كآلية التحسين المستمر ومقارنة الأداء ونماذج للتأهيل (تتضمن التشخيص الاستراتيجي) ونموذج لمراقبة الفعالية يهتم بمراقبة عمليات المؤسسة بطريقة منظمة وكلها تخدم وتكمل استراتيجية الإدارة بالأهداف.

وفي إطار تحقيق الأهداف المسطرة للإدارة بالأهداف على المحاور الأربعة سجلت صيدال معدلات متوسطة نسبيا (50% لمحور التعلم و41 % للزبائن و38 % وأخيرا 30% للعمليات الداخلية)، فمن بين 163 هدفا مسطرا تم تحقيق 60 فقط أي 38%.

إن صيدال لا تزال تحتاج الكثير من أجل تحسين وضعيتها وخاصة مع انعدام مصلحة المحاسبة التحليلية في المجمع وبالتالي نقص التحكم بالتكاليف، بالإضافة إلى ذلك انعدام نظام معلومات واتصالات فعّال ونقص الاعتماد على البرمجيات في التصنيع والتخزين والمراقبة، مع نقص الاهتمام بالبحث والتطوير في مجال الأدوية والاعتماد على الجينيسية فقط.

في الأخير ومن خلال الدراسة التي تمت حول موضوع التنافسية بصفة عامة وحول مؤسسة صيدال كدراسة حالة أستخلِص أن التنافسية مفهوم معقد يحتاج إلى بحث معمق ودقيق، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق مزايا تنافسية أمر ضروري لبقاء المؤسسات في وقت يتميز بتحولات كبيرة وخاصة في مجال المعلومات والاتصالات، كما أن التحكم في التكاليف يعني تحقيق مزايا تنافسية من خلال الأداء المتميّز بالبحث عن أنجع الأساليب لذلك. وتبقى المؤسسة الجزائرية (صيدال كمثال) بعيدة جدا عن تحقيق مزايا تنافسية، وللحاق بالمؤسسات العالمية الرائدة يلزمها إدخال المحاسبة التحليلية في المؤسسة وتدريب الأفراد على استخدامها بشكل فعّال، والاعتماد على الإعلام الآلي والبرمجيات في التصنيع والتخزين... لتبسيط الأنشطة وتخفيض التكاليف وتقليص الجهد والوقت، وتسهيل الاتصالات بين الوحدات من خلال الأنترانت والأنترنيت في أقرب الآجال بالإضافة إلى تدعيم وتشجيع الباحثين في إطار البحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية، والإطلاع على الأساليب والاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات العالمية وتدريب الإطارات والعمال عليها بشكل جيد.

إن المؤسسة الجزائرية في وضعيتها الحالية وإطاراتها المتوفرة يلزمها تبني استراتيجيات تأهلها لتحسين تنافسيتها على المستوى الدولي، فهل هي قادرة على تحسين وضعيتها التنافسية واللحاق بالمؤسسات العالمية بتصميم استراتيجيات وأساليب تلائم إمكانياتها ومواردها وإطاراتها؟

هذا هو السؤال الجوهري الذي يبقى مطروحا عن المؤسسات الجزائري والذي يتطلب البحث المعمق لإيجاد حلول تؤدي إلى رفع تنافسية هذه المؤسسات.

الملاحق

الملحق رقم(**01**):

جدول (1): ترتيب الدول حسب الناتج المحلي الخام للفرد 1960-1970.

البلدان	1997	البلدان	1960
بروناي	489	بروناي	347
مالي	554	بوركينافاسو	350
بوركينافاسو	557	مالي	374
رواندا	583	الصسن	455
جمهورية إفريقيا الوسطى	588	قامبي	468
توقو	614	ملاوي	476
قامبي	680	توقو	504
مدغشقر	772	الهند	584
ملاوي	820	الهندوراس	606
زامبيا	822	موريتانيا	649
الهوندوراس	906	باكستان	673
موريتانيا	1035	روندا	725
نيكاراقوا	11220	إيران	768
إيران	1202	كينيا	772
أوغندا	1215	أندونيسيا	830
نيجيريا	1302	كوت ديفوار	933
كينيا	1337	تايلاندا	1019
الهند	1374	كوريا	1045
بينين	1434	جمهورية إفريقيا الوسطى	1053
السينغال	1456	سيريلانكا	1054
كوت ديفوار	1508	أوغندا	1070
كامرون	1700	نيجيريا	1182
غانا	1843	مدغشقر	1225
باكستان	2060	بينين	1264
الفلبين	2217	زامبيا	1289
قيان	2263	الكامرون	1407
بوليفيا	2322	الفليبين	1421
قواتمالا	2787	براغواي	1449
سيريلانكا	2805	قيان	1492
الجزائر	2988	جزر الدومين	1517
باراقوا	3076	مصر	1560
سلفادور	3293	تايوان	1568
المغرب	3382	السينغال	1616
الصين	3503	تونس	1627
جزر الدومين	3592	نيكاراغوا	1648
أندونيسيا	3686	بوليفيا	1668
جامايكا	3823	إكواتور	1696
بيرو	3997	ماليزيا	1811
إكواتور	4032	المغرب	1821
مصر	4131	قوتامالا	1923
أفريقياالجنوبية	4315	بانما	2003
باناما	4762	غانا	2044
تونس	5048	البرازيل	2250

2328	كولوبيا	5086	كوستاريكا
2415	سوريا	5127	كولوبيا
2457	الجزائر	5611	البرازيل
2582	السالفادور	5641	سوريا
2692	قبرص	650	فيجي
2761	تركيا	6549	ترينادو وتوباقو
2860	كوستاريكا	6581	قابون
2939	البرتغال	6735	تايلاند
2942	هونغ كونغ	7046	تركيا
3025	جامايكا	7351	أرجنتين
3069	الفيجي	7395	فنزويلا
3099	اليونان	7442	المكسيك
3371	بيرو	8186	أورغواي
3375	أفرقيا الجنوبية	9346	ماليزيا
3437	ترينادو وتوباقو	10808	اليونان
3477	سنغافورة	11988	البرتغال
3637	المكسيك	12097	الشيلي
3849	جزر موريس	12545	كوريا
3935	اليابان	13001	قبرص
3971	اسبانيا	13486	جزر موريس
4068	ايرلاندا	13611	اسبانيا
4490	اسرائيل	14705	اسرائيل
4831	غابون	15640	نيو زيلاندا
4921	أرجنتين	16693	تايوان
4995	شيلي	16739	ايرلاندا
5385	أورغواي	16845	فيلاندا
6091	ايطاليا	17759	ألمانيا
6154	فيلاندا	17904	ايطاليا
6549	النمسا	17972	السويد
6778	بلجيكا	18051	النمسا
6864	ايسلاندا	18067	بريطانيا
7128	النرويج	18089	بلجيكا
7533	فرنسا	18695	بلاد الغال
7936	بلاد الغال	18767	فرنسا
7957	فنزويلا	18974	استراليا
8280	كندا	19429	كندا
8341	الدنمارك	19615	ايسلاندا
8463	ألمانيا	19778	الدنمارك
8502	بريطانيا	19974	سويسرا
8619	استراليا	20290	اليابان
8688	السويد	22481	هونغ كونغ
9538	نيو زيلاندا	23129	النرويج
12239	سويسرا	24489	الولايات المتحدةأ
12259	الولايات المتحدة أ	29201	سنغافورة

SOURCE: CEPII, base de donnees CHELEM **(la competitivite des nations),** p;170.

Découpage sectoriel par dynamique de produits, 1967-1996

	TCr	var.	P.In.		TCr	Var.	P.In.		TCr	Var.	P.In.
Produits en regression	- 51	- 21,7	42,5	**Produits** stables	- 6	- 1,9	31,1	Produits *en progression*	90	22,2	25
Energie				*Energie*				*Energie*			
Charbon	- 56	- 0.6	1.0	Pétrole	- 20	- 1,1	5.6	Gaz naturel	353	0.7	0
Coke	- 76	- 0.2	0.2	*Agro-alimentaire*				Élec. distribuée	61	0.1	0.
Pr raf petrole	- 30	- 0.3	3.0	Pr Céréaliers	8	00	0.3	*Agro-alimentaire*			
Métaux non ferreux				Viandes	- 10	-0.2	1.8	Conserv. veget.	26	0.2	0.8
Minerais de fer	- 70	- 0.6	1.2	Boissons	- 6	- 0.1	0.8	Tabacs manufac.	4	0.1	0.
Min n ferreux	- 60	- 0.8	1.4	*Bois-papier*				*Bois-papier*			
Métall non fer	- 52	2.2	4.2	Ouvrag en bois	- 6	0.0	0.6	Meubles	132	0.5	0.
Sidérurgie				Papier	- 13	-0.2	2.6	Art. manuf. nda	37	0.6	1.6
Fer et acier	- 40	- 1.6	4.0	Imprimes	- 15	- 0.1	0.6	*Textile*			
Pr trans defer	- 46	- 0.5	1.0	*Textile*				Vet. confection	102	0.9	0.
Agro-alimentaire				Tapis	- 14	- 0.1	0.7	Vet. bonneterie	36	0.6	0.
Cereales	- 70	- 1.6	2.6	*Electronique*				Cuirs	56	0.7	1.
Au prod.agr	- 59	- 3.2	5.4	Horlogerie	- 13	- 0.1	0.4	*Electrique*			
Pagrn.com	- 66	- 3.7	5.6	*Véhicules*				Electromenager	83	0.3	0.
Corps gras	- 30	- 0.5	1.5	Veh Utilitaires	5	0.	1.5	Mat. electrique	58	[illegible]	0.8
Conserv antm	- 57	- 0.5	0.9	*Mécanique*				Fourn. electrique	97	1.6	1.8
Sucre	- 66	- 0.9	1.3	Ouvr metall	- 4	0.0	0.4	*Electronique*			
Alim p anim	- 42	- 0.3	0.8	Quincaillerie	[illegible]	0.3	2.8	Inst. de mesure	63	0.7	1.
Textile				Moteurs	24	0.6	2.6	Ap. d'optique	69	0.3	0
Fils et tissus	- 29	[illegible]	3.4	Machines outils	- 23	- 0.2	1.2	Compos. electro.	753	3.0	0.
Mécanique				Mat. de BTP	- 12	- 0.2	1.3	Elec grand pub	48	3.	0.
Mat. agricole	- 56	- 0.5	0.9	Mach. Special.	- 10	- 0.3	2.8	Mat de telecom	186	1.5	0.
Armement	- 55	- 0.2	0.4	Aeronautique	7	0.1	1.7	Mat inform	275	3.3	1.
Navires	- 4	- 0.6	1.3	Chimie				*Véhicules*			
Chimie				Ciment	[illegible]	0.0	0.2	El veh auto	29	0.6	2.
Chi min base	- 3	- 0.	1.0	Ceramique	- 5	0.0	0.6	Auto particul	51	1.8	3.
Plastiques	- 20	- 0.	0.5	Verre	- 7	0.0	0.5	*Chimie*			
Mineraux nda	- 64	- 1.6	0.9	Engrais	- 22	- 0.2	0.7	Chi org base	41	0.7	1.
				Non *Designes Ailleurs*				Peintures	31	0.2	0
				Bijoux	- 7	- 0 1	1.4	Pr de toilette	31	0.3	0.
								Pr pharmaceut	62	0.6	0
								Art en plastique	95	1.4	1
								Art en caoutch	27	0.2	0.
								Non Désignés Ailleurs			
								Or non monet	17716	0.5	0.00
								Non ventiles	143	1.4	1

Notes avec TCr taux de croissance Var variation du poids relatif en points de pourcentage du commerce mondial Pln le poids relatif initial

Les produits sont classes selon un double critere le taux de croissance de leurs poids relatifs et la variation des memes poids relatifs en points de pourcentage du commerce mondial Un produit est classe « en progression » si sa part dans le commerce mondial enregistre au moins une croissance de 25 % et une augmentation de part de 0.05 pc du commerce mondial entre 1967 et 1996 Des criteres symetriques sont appliques pour definir les produits « en regression » Les produits « stables » sont alors ceux qui situent entre les deux marges Les calculs pour le debut et la fin de la periode ont ete effectues sur des moyennes de trois ans 1967/69 et 1994/96

Dans tous les tableaux de ce chapitre en rouge est indique un desavantage comparatif ou une evolution negative de l'indicateur.

Source calculs des auteurs a partir de CEPII base de donnees CHELEM

الـمـلـحـق (03) :

الجدول (01): مجموعة المرجع: أهم نقاط القوة والضعف.

المنتجات المتطورة	1996	1996-67	المنتجات المستقرة	1996	1996-67	المنتجات المتدهورة	1996	1996-67
المجموع	-9.5	-13.5	**المجموع**	6.5	6.5	**المجموع**	3.1	7.1
صناعات ثقيلة	1.9	1.4	آلات	3.3	2.2	ذرة	1.9	1.6
بلاستيك	1.4	0.8	طائرات	2.5	1.8	منتجات زراعية ـحـ مستهلكة	0.6	1.1
أدوات القياس	1.3	0.7	محركات	2.0	0.4	خيط وقماش	0.6	0.6
منتجات صيدلانية	1.3	0.5	ورق	1.6	1.1	شحوم	0.5	0.8
منتجات الحمامات	1.1	0.7	آلات أخرى	1.1	0.5	فحم	0.5	0.5
جلود	-2.0	-1.3	أسمنت	-0.0	-0.0	مصبرات حيوانية	-0.1	0.1
ملابس نسيجية	-2.1	-1.5	ذهب	-0.1	0.6	معادن ـحـ الحديد	-0.2	0.6
سيارات خاصة	-2.7	-3.2	منقوشات خشبية	-0.2	0.0	منلجم ـحـ الحديد	-0.3	-0.0
ملابس جاهزة	-2.8	-1.8	أفرشة	-0.5	-0.3	منتجات بترولية	-0.6	0.2
وسائل معلوماتية	-4.4	-5.3	نفط	-6.6	-1.3	منتجات زراعية أخرى	-1.6	0.1

المصدر: *CEPII : Compétitivité Des Nations, P.95*

الملحق (04):

الجدول(02): الدول المتقاربة: أهم نقاط القوة والضعف.

المنتجات المتطورة	1996	1996-67	المنتجات المستقرة	1996	1996- 67	المنتجات المتدهورة	1996	1996-67
المجموع	**19.3**	**13.4**	**المجموع**	**-12.2**	***-5.5***	**المجموع**	**-7.2**	-7.9
تجهيزات الإعلام الآلي	*5.5*	6.7	خردوات	0.9	*0.5*	باخرات	1.0	0.2
سيارات خاصة	3.9	3.1	سيارات نفعية	0.5	0.7	خيط وقماش	0.6	-1.0
إلكترونيات عامة	2.2	-0.8	أفرشة	0.4	0.1	منتجات تحويلية	0.1	-0.2
جلود	2.1	0.6	منقوشات خشبية	0.2	-0.4	سكر	0.1	1.0
أدوات صناعية	1.8	-0.1	خزف	0.2	-0.1	فحم حجري	0.1	0.1
ذهب خام	-0.6	1.5	ورق	-1.1	-0.5	منتجات بترولية	-0.9	-0.1
منتجات صيدلانية	-0.6	0.3	لحوم	-1.5	-1.7	فحم	-0.9	-0.5
تجهيزات القياس	-0.7	-0.2	طائرات	-17.7	-0.7	ذرة	1.4	-0.5
صناعات ثقيلة	-0.9	-0.7	آلات خاصة	-1.9	-0.9	معادن غير الحديد	-1.6	-1.1
غاز طبيعي	-1.0	-0.1	بترول	-6.3	-3.1	منتجات زراعية غيرمستهلكة	-1.8	-1.6

المصدر: ***CEPII :Compétitivité des nations, p.99***

الجدول(03): الدول المتشتتة:أهم نقاط القوة والضعف.

المنتجات المتطورة	1996	1996-67	المنتجات المستقرة	1996	1996-67	المنتجات المتدهورة	1996	1996-67
المجموع	**-15.1**	**-3.3**	**المجموع**	**8.4**	**4.1**	**المجموع**	**6.6**	**-0.9**
غاز طبيعي	2.7	1.9	بترول	23.6	11.1	منتجات بترولية	3.3	0.9
ملابس جاهزة	1.7	1.8	لحوم	1.0	-0.0	معادن غير الحديد	3.2	1.4
ملابس نسيجية	0.8	0.9	ذهب	0.8	0.5	منتجات زراعية أخرى	2.9	0.8
ذهب خام	0.7	-1.1	منقوشات خشبية	0.1	-0.0	منتجات زراعية غير مستهلكة	1.6	0.8
أثاث	0.2	0.1	أفرشة	0.0	-0.0	مناجم غير حديدية	1.3	0.6
منتجات صيدلانية	-1.4	-0.6	طائرات	-1.3	-0.6	منتجات تحويلية حديدية	-0.6	-0.2
قطع غيارالسيارات	-1.8	-0.5	وسائل أخرى	-1.7	-0.9	شحوم	-0.9	-0.0
توريدات	-1.8	0.1	خردوات	-2.2	-1.0	ذرة	-1.3	-1.3
وسائل الاتصالات	-1.9	-0.5	محركات	-3.0	-1.0	خيط وقماش	-2.3	-1.6
بلاستيك	-2.3	-1.1	آلات خاصة	-3.3	1.7	باخرات	-2.7	-2.1

CEPII :Compétitivité, des nations,p. 102.:__المصدر__



MODELISATION DU TISSU STRATEGIQUE DE SAIDAL

Version : A
Etabli en date : 02 / 06 / 2003
Page : 1 / 1

'ision : Assurer la position d'un laboratoire leader aux niveaux national et régional tout en perçant le marché international — **Groupe SAIDAL**

Buts stratégiques :

Perspective	Question	Objectifs	Buts stratégiques
inance	Comment sommes nous perçus de nos actionnaires ?	Chiffre d'affaires; Profitabilité; Parts de marché	Entreprise rentable **(F-1)**; Entreprise qui s'assure d'un développement durable **(F-2)**; Entreprise qui développe ses marchés national, régional et international **(F-3)**; Entreprise qui développe son partenariat **(F-4)**
'lient	Comment sommes nous perçus par nos clients ?	Image; Service; ri ix/qualité	Entreprise compétitive **(C-1)**; Entreprise qui innove **(C-2)**; Entreprise qui possède une excellente image de marque **(C-3)**
'rocessus ıternes	Quelles est l'efficacité de nos processus internes ?	Temps de cycle; Qualité; Productivité	Améliorer les systèmes d'organisation et de management **(P-1)**; Développer les systèmes d'information, communication et marketing **(P-2)**; Améliorer la maîtrise de la fabrication **(P-3)**; Développer la veille stratégique et la prospective **(P-4)**; Promouvoir la recherche et le développement **(P-5)**
ıpprentissage t croissance	Sommes nous innovateurs ?	Innovation; Formation continue; Actifs humains	Ameliorer les conipetences liees a la maîtrise des processus de gestion et de management **(A-1)**; Développer les conipetences dans le domaine de la recherche, du developpement et de l'innovation pharmaceutique **(A-2)**; Développer les competences dans le domaine des N.T.I et communication **(A-3)**; Mise en place de politiques visant la satisfaction du personnel **(A-4)**

Code	Buts stratégiques	Orientations stratégiques	Code	Objectifs opérationnels	SIEGE	DSB	UCON	UANN	TOTAL
F-1	Entreprise rentable	. Assurer la meilleure rentabilité des capitaux investis et leur récupération	F-1.1	Atteindre un ratio de profitabilité (résultat d'exploitation/ CA) de 15% en 1 an	1	1	1	1	4
			F-1.2	*Stabiliser le ratio VA/CA à 51 % en 1an*	1	1	1	1	4
			F-1.3	Augmenter le ratio trésorerie / dépenses de fonctionnement de 10 jours en 1an	1	1	1	1	4
F-2	Entreprise qui s'assure d'un developpement durable	. S'assurer du respect des normes et tenir compte des impératifs socio-économiques et humains en matière de développement lié aux mutations nationales et internationales	F-2.1	Mise à niveau des infrastructures en matière de BPF		1			1
			F-2.2	Qualification et validation des équipements à 70 % en 1 an	1				1
			F-2.3	Mise en place d'un système de management environnemental SME selon ISO 14001 dans 3 ans	1				1
			F-2.4	Prise en charge totale des matières premières ainsi que les déchets spécifiques en 1an	1		1	1	3
			F-2.5	Sécuriser les points sensibles et les prendre en charge en 1an	1		1	1	3
F-3	Entreprise qui développe ses marchés national, régional et international	. Développer l'exportation des matières premières de SAIDAL . *Fabriquer* des médicaments tenant compte des besoins du marché national et des perspectives d'exporter au niveau des marchés régionaux	F-3.1	*Introduire de nouveaux produits sur le marché*	1	1			2
F-4	Entreprise qui développe son partenariat	. Rechercher et contacter des opérations de partenariat profitables	F-4.1	Etablir un plan d'investissement pour 2004 en 1an	1				1
C-1	Entreprise competitive	. Répondre aux besoins des clients en terme de qualité, disponibilité, prix et diversité des produits	C-1.1	Tendre vers zero les réclamations en *un an*	1	1	1	1	4
			C-1.2	Diminuer le taux de non satisfaction des commandes de 25 % en 1 an	1	1	1	1	4
			C-1.3	Conduire au moins 4 actions d'amélioration sur les produits en1 an	1	1	1	1	4
C-2	Entreprise qui innove	. Mettre en place un système de veille technologique et concurrentiel . Développer et produire des médicaments prennat en charge les hypothèses de prescription dominantes . Activer la mise en oeuvre des projets de recherche	C-2.1	Introduire la forme dispersible (03 en 1an)	1	1			2
C-3	Entreprise qui possède une excellente image de marque	. Poursuivre l'amélioration de la notoriété et développer l'image de marque de l'entreprise au niveau national . Mieux faire connaître l'entreprise au niveau régional et international . Mettre en place les différents systèmes normatifs (certification, accréditation)	C-3.1	Obtenir la certification ISO 9001 Version 2000 dans un an	1	1	1	1	4
			C-3.2	Initier la démarche de certification CERTIPHARM dans 5 ans		1			1
P-1	Améliorer les systémes d'organisation et de management	. Adapter l'organisation aux mutations économiques et à la stratégie de l'entreprise . Améliorer les systèmes de planification de gestion et de pilotage de l'entreprise	P-1.1	Mettre en place le plan organisationnel de la filiale à 100% en 1 an	1	1	1	1	4
			P-1.2	Arreter la balance mensuelle à N+15 jours en 1an	1	1	1	1	4
			P-1.3	Mettre en place une nouvelle organisation en matière de normes de stockage en 03 ans	1	1	1	1	4
P-2	Développer les systèmes d'information, communication et marketing	. Maîtriser l'informatisation des processus de gestion (progiciels intégrés) . *Développer les réseaux Intranet et Internet* . Maîtriser la démarche marketing à travers les outils d'analyse et d'intervention (étude de marché, prospective, veille concurrentielle, information médicale, taux de pénétration des médicaments du Groupe SAIDAL) . Améliorer la communication externe à destination des clients	P-2.1	Harmonisation des systèmes d'information existants à 20 % en 1 an	1	1	1	1	4
			P-2.2	Installer le réseau informatique à 10 % en 1 an	1	1	1	1	4
			P-2.3	Arrêter un plan de communication interne (circuit de communication) inter personnel à 100 % en 1 an	1				1
			P-2.4	Mettre en place au minimum 2 outils de communication en 1 an	1				1
P-3	Améliorer la maîtrise de la fabrication	. Développer la maîtrise des sous processus connexes de *la gestion de la fabrication aux meilleurs coûts* et veiller à l'adéquation optimale de l'offre à la demande du marché	P-3.1	Maîtriser le processus de production de 80 % en 1 an		1	1	1	3
			P-3.2	Réduire le temps d'arrêt des chaines de fabrication de 10 % en 1 an		1	1	1	3
			P-3.3	Améliorer le rythme de marche (TUC) de 10 % en un an		1	1	1	3
			P-3.4	Réduire les pertes de 50 % en 1 an		1	1	1	3
			P-3.5	Diminuer le temps de cycle de rotation de 20 % en 1 an		1	1	1	3
A-1	Améliorer les compétences liées à la maîtrise des processus de gestion et de management	. Développer des programmes de formation visant l'adéquation du profil de l'homme / équipe au profil d'emploi et de compétence	A-1.1	Former le personnel en gestion des stocks à 100 % en 1 an		1	1	1	3
			A-1.2	Arreter des programmes de formation adaptée		1	1	1	3
			A-1.3	Elever le niveau de qualification du personnel de production par des formations en technique de production pharmaceutique de 100 % en 1 an		1	1	1	3
			A-1.4	Développer les compétences du personnel en Assurance qualité, BPF et certification	1	1	1	1	4
			A-1.5	Développer les compétences en maintenance industrielle		1	1	1	3
			A-1.6	Développer les compétences du personnel en management et en gestion	1	1	1	1	4
			A-1.7	Améliorer le niveau de qualification du personnel Ressources humaines	1	1	1	1	4
			A-1.8	Programmer des formations de perfectionnement pour le personnel	1		1	1	3
A-3	Développer les compétences dans le domaine des NTI et communication	programmes de formation en adéquation *avec les exigences* de maîtrise des NTI et communication	A-3.1	Développer et perfectionner le personnel en NTIC	1	1	1	1	4
			A-3.2	*Former* en communication le personnel de la sureté interne en 1 an	1		1	1	3
			A-3.3	Former le personnel de la sécurité en matière d'extinction des feux et secourisme en 1 an	1	1	1	1	4
A-4	Mise en place des politiques visant la satisfaction du personnel	. Poursuivre la mise en place du plan Directeur G.R.H . Mettre en place un système d'évaluation et de stimulation individuel et/ou collectif fondé sur l'atteinte des objectifs assignés à travers les nouveaux systèmes de planification	A-4.1	Mettre en application le système d'évaluation des ressources humaines en 1 an	1		1	1	3
			A-4.2	Améliorer les conditions de travail en 1an	1	1	1	1	4
					30	31	32	32	125

DEB LE : 25 / 02 / 2004 Approuvée par : Le Directeur Général de la Filiale Pharmal
Mr I. ZOUBIR

	FICHE DES BUTS STRATEGIQUES	IMP 001 Version : A tablile :15/ 02 /2004 Page: 111

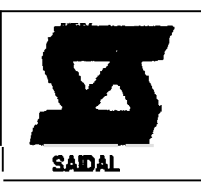
Buts strategiques – SAIDAL

Vision : ***Assurer la position d'un laboratoire leader au niveau national et régional tout en perçant le marché international.***

Mission : ***Developper, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques a usages humain et veterinaire.***

Code	**Buts stratégiques**
F-1	Entreprise rentable
F-2	Entreprise qui s'assure d'un developpement durable
F-3	Entreprise qui développe ses marches national, régional et international
F-4	Entreprise qui développe son Partenariat
C-1	Entreprise compétitive
C-2	Entreprise qui innove
C-3	Entreprise qui possede une excellente image de marque
P-1	Améliorer les systèmes d'organisation et de management
P-2	Developper les systèmes d'information, de communication et marketing
P-3	Améliorer la maitrise de la fabrication
P-4	Développer la veille stratégique et la prospective
P-5	Promouvoir la recherche et le développement
A-1	de management
A-4	Mise en place de politiques visant la satisfaction du personnel

الملحق رقم 9

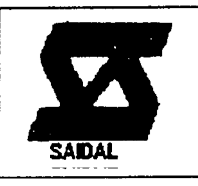
 SAIDAL	**FICHE DES OBJECTIFS OPERATIONNELS**	**IMP 002** **Version: A** **Page : 1 / 1**

But stratégique : P-2- Développer les systèmes d'information, communication et marketing

Orientations stratégiques
- Maitriser l'informatisation des processus de gestion (progiciels integres) - DCvelopper les réseaux Lntranet et Internet - Maitriser la demarche Marketing à travers les outils d'analyse et d'intervention (Études de marché, prospective, veille concurrentielle, information medicale, taux de pénétration des medicaments du Groupe SAIDAL) - Ameliorer la communication exteme a destination des clients.

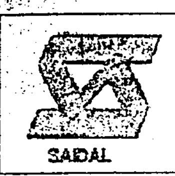
Objectifs opérationnels	1 an	3 ans	5 ans	Structure concernée
1. Harmonisation des systèmes d'information existants.	20%	100 Yo		Siege et usines
2. Installer le reseau informatique	10%		100 Yo	Siege et usines
3. Arrêter un plan de communication interne (circuit de communication) inter personnel	100%	100%	100%	Siege
4. Mettre en place au minimum *2* outils de communication	2	2	2	siege

الملحق 10

	FICHE **PLAN** D'ACTIONS	IMP 004 **Version: A** **Date : 04 / 10 / 2003** **Page: 1 / 1**

à

Action(s)	Responsable(s)	Delai	Budget(KDA)
1. Elaborer le cahier des charges	DOI	31/12/2004	/
2. Définir l'architecture du réseau ainsi que les points de connexion et diffuser aux usines	DOI	31/12/2004	/
3. Lancer l'operation d'acquisition des equipements (micros, serveurs, logiciels, etc …)	DOI	31/12/2007	4 500
4. Installer le réseau informatique et procéder a la mise en œuvre	DOI	31/12/2007	14 000
		TOTAL	**18 500**

 SAIDAL	TABLEAU DE BORD OPERATIONNEL DE RESULTAT	IMP 010 Version : A Date: 02 /06/2003 Page 1 sur 1

CONSOLIDE PHARMAL - OBJECTIFS OPERATIONNELS

Code	Objectif	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC
F-1.1	Atteindre un ratio de profitabilité (résultat)	Rouge				Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
1	d'exploitation / CA) de 32,66% en 1an	Vert	Vert	Vert	Vert							Vert	Vert
F-1.2	Stabiliser le ratio VA/CA à 54,40% en un an	Rouge	Rouge	Rouge		Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
2		Vert	Vert		Vert							Vert	-
F-1.3	Augmenter la ratio tresorerie /dépenses de	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge						Rouge	Rouge
3	fonctionnement de 10 jours en 1 an	Vert	Vert				Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
F-2.1	[illegible] des infrastructures en	Rouge			Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
4	matière des BPF	Vert	Vert	Vert								Vert	Vert
F-2.2	Qualification [illegible] des équipements à 70% en	Rouge	Rouge	Rouge								Rouge	Rouge
5	an	Vert			Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
F-2.3	Mise en place d'un système de management	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge		Rouge	Rouge
6	environnemental [illegible] selon ISO 14001 dans 3 ans	Vert									Vert	Vert	Vert
F-3.1	Introduire de nouveaux produits sur le marché	Rouge										Rouge	Rouge
7	(07 en un an)	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
C-1.1	[illegible] réclamations en un an	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge		Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
8		Vert	Vert			Vert						Vert	Vert
C-1.2	Diminuer le taux de non satisfaction des commandes	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
9	de 25 % en un an	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert			Vert	Vert
C-[illegible]	Obtenir la [illegible] ISO 9001 version 2000 dans	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge						Rouge	Rouge	Rouge
10	un an	Vert	Vert	Vert		Vert	Vert	Vert	Vert	Vert		Vert	Vert
P-1.1	[illegible] organisationnel de la filiale	Rouge	Rouge	Rouge								Rouge	Rouge
11	à 100 % en un an	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
P-2.1	[illegible] informatique à 10% en un an	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge						Rouge	Rouge
12		Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
P-2.2	Mise en place d'un système de communication (circuit	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
13	de communication) interpersonnel à 100% en un an	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
P-2.3	Mettre en place au minimum 2 outils de communicatio	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge						Rouge	Rouge
14	n en un an	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
P-3.1	Réduire le temps d'arrêt des chaines de fabrication de	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
15	10 % en un an	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
P-3.2	[illegible] de 50 % en un an	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
16		Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
A-1.1	Former le personnel en gestion des stocks 170H/J	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
17	en un an	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
A-1.2	[illegible] de formations adaptées	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
18	[illegible]	Vert	Vert									Vert	Vert
A-3.1	[illegible] le personnel en NTIC	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
19		Vert	Vert	Vert								Vert	Vert
A-4.1	Mettre en application le systéme d'évaluation des	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge
20	[illegible] en 1 an	Vert	Vert									Vert	Vert
A-4.2	Améliorer les conditions de travail en 1 an	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge						Rouge	Rouge
2		Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert
		JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	AOU	SEP	OCT	NOV	DEC

Le Directeur Général





TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE	IMP 010 Version : A Date : 04 / 10 / 2003 Page : 1 / 1

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
1:	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert

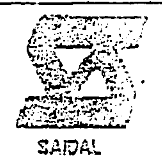


TABLEAU DE BORD OPÉRATIONNEL DE RÉSULTAT

IMP/009
Version : A
Date : 04 / 10 / 2003
Page : 1/1

Structure : ______________________________

	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert
# : ______	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert


SAIDAL

TABLEAU DE BORD OPÉRATIONNEL DE CONDUCTION

IMP 008
Version : A
Date : 04 / 10 / 2003
Page : 1 / 1

SUIVI DE CONDUCTION

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action 4 __, Délai: ____________
10 % 20% 30% 40 % 50% 60% 70 % 30% 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

____
10 % 20 % 30% 40% 50% 80 % 70% SOY 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

Action # __, Délai: ____________
10 % 20 % 30 % 40 % 50 % 60 % 70 % 80 % 90 % 100 %

SUIVI DES INDICATEURS DE RESULTATS

Jan	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert	☐ Rouge ☐ Vert

Objectif opérationnel: ____________

المراجع

المراجع بالعربية:

1- **أحمد سيد مصطفى:** إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000؛ دليل عمل، الدار الهندسية، مصر، 2000.

2- **حسن زكي:** محاسبة التكاليف الصناعية، الوراق، الأردن، 2000.

3- **جيم باترسون وورولاند سميث:** دليل الجيب إلى التاءات الخمس، ترجمة؛ مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، 1999.

4- **دونالدس واتسن وماري هولمان:** نظرية السعر واستخداماتها، ترجمة؛ ضياء مجيد، شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

5- **سعيد ياسين عامر:** الإدارة وتحديات التغيير، دار الكتب، بيروت، 2001.

6- **سونيا محمد البكري:** إدارة الإنتاج والعمليات؛ مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

7- **سونيا محمد البكروي وإبراهيم سلطان:** نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 2001.

8- **شارل وجاريت جونز:** الإدارة الاستراتيجية، ترجمة؛ رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2000.

9- **كارن لانز:** الدليل العملي في توظيف إدارة الأفراد، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

10- **محمد توفيق ماضي:** إدارة وضبط المخزون، الإسكندرية، 1999.

11- **محمود الجبالي وقصي السمراني:** محاسبة التكاليف، دار وائل، الأردن، 2000.

12- **نبيل مرسي خليل:** الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 1996.

المراجع بالفرنسية:

13-bengt Karlof : La stratégie des affaires, Office des Publications Universitaires, Alger, 1994.

14-Bernard de Montnorillon et Jean-Pierre Bellin : Organisation et gestion de l'entreprise, Litec, Paris, 1995.

15-Bertrand Nézeys : Les politiques de compétitivité, Econornica, Paris, 1994.

16-CEPII : Compétitivité des nations, Economica, Paris, 1998.

17-Chantal Bussenault et Matine pretet : Economie et gestion de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2ème ed, 2000.

18-Charles Vincent : La formation ; relais de la stratégie d'entreprise, Organisation, Paris, 1990.

19-David. P. Doyle : La maîtrise des coiits, traduit de l'anglais ; Séverine Chardonnel, Organisation, Paris, 1996.

20-Franqois Bonnieux et Brigitte Descgues : Economie et politique de l'environnement, Dalloz, Paris, 1998.

21-Gérard Garibaldi : Strategie concurrentielle, Organisation, Paris, 2ème ed, 1996.

22-Gerard Garibaldi : L'analyse strategique, Organisation, Paris, 2ème ed, 2001.

23-Gérard Kœning : Mangement strategique (Vision, Manœuvre et tactiques), Nathan, Paris, 2ème ed, 1993.

24-Gilles Gauther et Marie Thibault : L'analyse coûts- avantages, Centre d'Etudes en Administration Internationale, CETAI, 1993.

25-Groupe HEC : Strategor ; Politique generale de l'entreprise, Dunod, Paris, 3ème ed, 1997.

26-Henry Mintzberg : Le management ; voyage au centre des organisations, Organisation, Paris, 1989.

27-Henry Mintzberg : Le pouvoir dans les entreprises, Organisation, Paris, 1994.

28-Henri Spitezki : La strategie d'entreprise ; cornpetitivite et mobilite, Econornica, Paris, 1995.

29-Institut d'Etudes Bancaires et Financiers : Les petites et moyennes entreprises, Berger Levrault, Paris, 1989.

30-Jean Aubert : Strategies d'entreprise, Editions Liaisons, Paris, 1995.

31-Jean-Paul Lemaire et Al : Strategies d'internationalisation, Dunod, Paris, 1997.

32-J-P.Helfer, M. Kalika et J. Orsoni: Management; stratégie et organisation, Vuibert, Paris, 3ème ed, 2000.

33-Michel Debonneuil et Lioel Fontagné : Compétitivité, La Documentation Française, Paris ,2003.

34-Michel Glais : Economie industrielle ; les strategies concurrentielle des firmes, Litec, Paris, 1992.

35-Michel Hollard : Genie industriel ; Les enjeux economique, Press Universitaires de Grenoble, Paris, 1994.

36-Michel Weill : Le management strategique, Armand Colin, Paris, 1992.

37-Octave Gelinier : Les meilleures pratiques de management, Organisation, Paris, 3ème ed, 2001.

38-Paolo Barachini : Guide a la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, Press Polytechnic et Universitaires Romandes, 2001.

39-Philippe Baumard :Perspective a l'usage de manager, Litec, Paris, 1996.

40-Pierre Baranger, Jack Chen, Jean- Pierre. Helfer, Hubert, de labruslerie, Jacques Orsoni et Jean- Marie. Peretti : Gestion ; les fonctions de l'entreprise, Vuibert, Paris, 2ème ed, 2001.

41-Pierre- Laurent Bescos et Carla Mandoza : Le management de la performance, Comptables Malesherbes, 1996.

42-Sabine Urban : Management international, Litec, Paris, 1993.

الرسائل والمجلات :

43-جامعة بسكرة: ملتقى دولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، يومي 29/30 أكتوبر 2002.

44-Achouche Mohamed : Contribution à la competitivite d'une entreprise publique, Mémoire de Magister, Universite de Sétif, 1996/1997.

45- بوسالية سفيان وزغيب لمياء: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة، مذكرة ليسانس، تخصص تسيير، جامعة قسنطينة، 2002/2003.

46- Santé+ : Mensuel d'information medical, N°7, Janvier 2004.

الوثائــــق:

47-Groupe Saidal : Rapport de gestion, 2003.

48- Filiale Pharmal : Rapport de gestion, 2003-2004.

49-Saidal : Les strategies de Groupe Pentacle, 2003.

مواقع الإنترنيت :

- t
- www.Afnor.fr
- refa.com
- u l
- ivuc g/new/med
- www.Eu 1
- www.Pfizer.fr
- v S

فهرس الأشكال والجداول:

الصفحة:

الفصل الأول:

أولا: تنافسية الدولة.

ثانيا: تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني:

الفهرس

الفهرس: